
BLINK



A DECISÃO NUM
PISCAR DE OLHOS

MALCOLM
GLADWELL

Autor de Fora de série e O ponto da virada



SEXTANTE



BLINK



A DECISÃO NUM
PISCAR DE OLHOS

MALCOLM
GLADWELL

Autor de Fora de série e O ponto da virada



SEXTANTE

BLINK

BLINK



MALCOLM
GLADWELL



SEXTANTE

Título original: *Blink: The Power of Thinking without Thinking*

Copyright © 2005 por Malcolm Gladwell

Copyright da tradução © 2016 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução: Nivaldo Montingelli Jr.

revisão: Clarissa Peixoto, Flávia Midori e Tereza da Rocha

projeto gráfico e diagramação: Ilustrarte Design e Produção Editorial

capa: Miriam Lerner

imagem de capa: highdog / iStock

adaptação para e-book: Marcelo Moraes

O autor é grato pelas autorizações para usar material já publicado:
Mark Sullivan, *Our Times: Times: The United States 1900-1925*, vol. 6,
The Twenties (Nova York: Charles Scribner's Sons, 1935), 16;
Dick Morris, *Behind the Oval Office* (Los Angeles: Renaissance Books, 1999),
46-47; e David Klinger, *Into the Kill Zone: A Cop's Eye View of Deadly Force*
(São Francisco: Jossey-Bass, 2004).

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

G451b

Gladwell, Malcolm

Blink: a decisão num piscar de olhos [recurso eletrônico] / Malcolm Gladwell;
tradução de Nivaldo Montingelli Junior. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.
recurso digital

Tradução de: Blink: the power of thinking without thinking

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-431-0360-0 (recurso eletrônico)

1. Processo decisório. 2. Comportamento humano - Psicologia. 3. Livros
eletrônicos. I. Montingelli Junior, Nivaldo. II. Título.

16-32441

CDD: 153.8

CDU: 159.947

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.

Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ

Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

E-mail: atendimento@sextante.com.br
www.sextante.com.br

Para meus pais, Joyce e Graham Gladwell

INTRODUÇÃO

Havia algo de errado com a estátua

EM SETEMBRO DE 1983, UM NEGOCIANTE DE ARTE CHAMADO Gianfranco Becchina procurou o Museu J. Paul Getty, na Califórnia. Ele disse que possuía uma estátua de mármore datada do século VI a.C. Tratava-se de uma peça conhecida como *kouros* – uma escultura de um jovem nu em pé, com a perna esquerda flexionada para a frente e os braços retos, junto ao corpo.

Existem hoje somente cerca de 200 *kouroi*, a maioria deles danificada ou em fragmentos, encontrados em túmulos ou em escavações arqueológicas. Mas aquele estava muito bem preservado. Tinha pouco mais de 2 metros de altura e possuía uma espécie de brilho pálido que o distinguia de outras obras antigas. Era um achado extraordinário. O preço pedido por Becchina era pouco inferior a 10 milhões de dólares.

O museu agiu com cautela. Tomou a estátua emprestada e iniciou uma rigorosa investigação. Ela era compatível com outros *kouroi* conhecidos? A resposta parecia ser sim. O estilo da escultura lembrava o do *kouros* Anavyssos, que se encontra no Museu Arqueológico de Atenas, o que significa que ela parecia se encaixar em uma época e um local determinados. Onde e quando a estátua havia sido encontrada? Ninguém sabia exatamente, mas Becchina entregou ao departamento jurídico do museu uma pilha de documentos relativos à sua história mais recente. A estátua, segundo os registros, fizera parte da coleção particular de um médico suíço chamado Lauffenberger desde a década de 1930, e ele, por sua vez, a havia

adquirido de um comerciante de arte grego muito conhecido, chamado Roussos.

Stanley Margolis, geólogo da Universidade da Califórnia, foi ao museu e passou dois dias examinando a superfície da estátua com um estereomicroscópio de alta resolução. Pouco abaixo do joelho direito, ele recolheu uma amostra medindo 1 centímetro de diâmetro e 2 de profundidade e analisou-a com um microscópio eletrônico, uma microsonda eletrônica, espectrometria de massa, difração de raios X e fluorescência por raios X. Margolis concluiu que a estátua era feita de mármore dolomita da antiga pedreira de Cabo Vathy, na ilha de Thasos, e que a sua superfície estava coberta por uma fina camada de calcita – um fato significativo, disse Margolis ao museu, porque a dolomita somente pode se transformar em calcita no decorrer de centenas, se não milhares, de anos. Em outras palavras, a estátua era antiga. Não se tratava de uma falsificação contemporânea.

O Museu Getty ficou satisfeito. E assim, 14 meses depois de iniciada a investigação da estátua, eles concordaram em comprá-la. No final de 1986, ela foi exibida pela primeira vez. O jornal *The New York Times* marcou a ocasião com uma matéria de primeira página. Alguns meses depois, Marion True, a curadora de antiguidades do Getty, redigiu um longo e entusiasmado relato sobre a aquisição para a revista de arte *The Burlington Magazine*: “Em posição ereta, sem suportes externos, as mãos fechadas fixadas firmemente nas coxas, o *kouros* expressa a confiante vitalidade característica dos melhores dentre seus irmãos.” True concluiu, de forma triunfante: “Deus ou homem, ele incorpora toda a radiante energia da adolescência da arte ocidental.”

Porém, o *kouros* tinha um problema. Havia algo de errado com ele. O primeiro a observar esse fato foi um historiador de arte chamado Federico Zeri, que era membro do conselho de curadores do Getty. Em dezembro de 1983, quando foi levado ao ateliê de restauração para ver o *kouros*, Zeri se viu examinando as unhas das mãos da estátua. Ele não conseguiu verbalizar isso imediatamente, mas elas lhe pareceram erradas.

O mesmo aconteceu com Evelyn Harrison, uma das maiores especialistas do mundo em escultura grega. Ela estava em Los Angeles visitando o Getty pouco antes de o museu finalizar o negócio com Becchina. “Arthur Houghton, o curador na época, nos levou para ver a estátua”, lembra Harrison. “Ele puxou o pano de cima dela e disse: ‘Bem, ela ainda não é nossa, mas será em duas semanas.’ E eu falei: ‘Sinto muito por ouvir isso.’” O que Harrison tinha visto? Ela também não sabia. Naquele primeiro momento, quando Houghton tirou o pano, tudo o que ela teve foi um palpite, uma sensação instintiva de que algo estava errado.

Alguns meses depois, Houghton levou Thomas Hoving, ex-diretor do Museu Metropolitano de Arte de Nova York, o Met, para ver o *kouros* no estúdio de conservação. Hoving sempre anota a primeira palavra que lhe passa pela cabeça quando vê algo novo e nunca esquecerá o que pensou quando viu a estátua pela primeira vez. “Ela era ‘viçosa’”, lembra Hoving. E “viçosa” não era exatamente a melhor reação para se ter diante de uma escultura de 2 mil anos.

Mais tarde, lembrando aquele momento, Hoving descobriu por que aquele pensamento surgira em sua mente: “Eu havia feito escavações na Sicília, onde encontramos pedaços dessas coisas. Elas não saem da terra com essa aparência. O *kouros* parecia ter sido mergulhado no melhor café com leite da Starbucks.”

Hoving voltou-se para Houghton e indagou: “Você já pagou por isto?”

Houghton, lembra Hoving, pareceu atordoado.

“Se pagou, tente recuperar seu dinheiro”, disse Hoving. “Se não pagou, não o faça.”

Os curadores do Getty estavam começando a se preocupar; assim, decidiram realizar um simpósio especial sobre o *kouros* na Grécia. Embalaram a estátua, despacharam-na para Atenas e convidaram os maiores especialistas em escultura. Desta vez a consternação foi ainda maior.

Em determinado momento, Harrison estava sentada ao lado de George Despinis, diretor do Museu da Acrópole. Ele deu uma olhada no *kouros* e empalideceu. “Qualquer um que já viu uma escultura saindo da terra sabe

que essa coisa nunca esteve enterrada”, comentou ele. Georgios Dontas, diretor da Sociedade Arqueológica de Atenas, viu a estátua e imediatamente sentiu um calafrio. “Quando vi o *kouros* pela primeira vez”, disse ele, “senti como se houvesse um vidro entre mim e a obra.” Depois de Dontas, foi a vez de Angelos Delivorrias, diretor do Museu Benakis. Ele discorreu longamente sobre a contradição entre o estilo da escultura e o fato de o mármore de que ela foi feita ter vindo de Thasos. Então ele chegou ao ponto. Por que achava que se tratava de uma falsificação? Porque, quando pôs os olhos na estátua pela primeira vez, ele sentiu uma onda de “repulsa intuitiva”.

Terminado o simpósio, muitos dos participantes pareciam ter entrado em um consenso: o *kouros* não era aquilo que acreditavam que fosse. O Museu Getty, com seus advogados, cientistas e exaustivas investigações, chegara a uma conclusão, e alguns dos maiores especialistas mundiais em escultura grega – apenas por olhar para a estátua e sentir uma “repulsa intuitiva” – haviam chegado a outra. Quem tinha razão?

Durante algum tempo isso não ficou claro. O *kouros* era o tipo de coisa sobre a qual os especialistas debatiam em conferências. Mas então, pouco a pouco, a situação do museu começou a se deteriorar. Por exemplo, descobriu-se que eram falsas as cartas que seus advogados tinham usado para rastrear a escultura até o médico suíço Lauffenberger. Uma delas, datada de 1952, trazia um código de endereçamento postal que só viria a existir 20 anos mais tarde. Outra carta, datada de 1955, fazia referência a uma conta bancária que fora aberta apenas oito anos depois.

Originalmente, a conclusão de longos meses de pesquisa fora que o *kouros* Getty tinha o mesmo estilo que o *kouros* Anavyssos. Mas isso também passou a ser motivo de dúvidas: quanto mais os peritos em escultura gregos olhavam para ele, mais o viam como uma desconcertante mistura de estilos, lugares e períodos diferentes. As proporções delgadas se assemelhavam às daquelas do *kouros* Tenea, que se encontra em um museu de Munique, e seus cabelos adornados com contas se pareciam com os do *kouros* que está no Museu Metropolitano de Nova York. Por outro lado, seus

pés tinham um aspecto moderno. Mas o *kouros* ao qual ele mais se assemelhava era uma estátua menor e incompleta, descoberta por um historiador de arte britânico na Suíça em 1990. As duas estátuas eram feitas de um mármore parecido e esculpidas de maneira similar. Mas o *kouros* suíço não vinha da Grécia antiga. Vinha da oficina de um falsificador em Roma do início da década de 1980.

E quanto à análise científica que dizia que a superfície do *kouros* Getty somente poderia ter envelhecido ao longo de centenas de anos? Acontece que as coisas não eram tão claras. Baseado em um estudo posterior, outro geólogo concluiu que era possível “envelhecer” a superfície de uma estátua de mármore dolomita em dois meses usando bolor de batata. No catálogo do Museu Getty há uma foto do *kouros* com a anotação “cerca de 530 a.C. ou falsificação moderna”.

Quando Federico Zeri, Evelyn Harrison, Thomas Hoving, Georgios Dontas e todos os outros olharam para o *kouros* e sentiram uma “repulsa intuitiva”, eles estavam absolutamente certos. Em apenas dois segundos de exame – um único relance –, eles conseguiram captar melhor a essência da estátua do que a equipe do Getty em 14 meses.

Blink é um livro a respeito desses dois segundos.

1. Rápido e frugal

Imagine que você esteja participando de um jogo. Diante de você estão quatro maços de cartas – dois de cartas vermelhas e dois de azuis. Cada carta pode lhe render ou lhe custar algum dinheiro, e sua tarefa é virar as cartas de qualquer dos maços, uma de cada vez, de forma a maximizar seus ganhos. O que você não sabe, de início, é que os maços vermelhos são um campo minado. Os prêmios são elevados, mas, quando você perde com as cartas vermelhas, perde muito. Na verdade, você só poderá ganhar pegando cartas dos maços azuis, que oferecem recompensas de 50 dólares e

penalidades mais modestas. A pergunta é: quanto tempo você levará para descobrir isso?

Um grupo de cientistas da Universidade de Iowa fez essa experiência e descobriu que, depois de virar cerca de 50 cartas, a maioria das pessoas começa a desenvolver um pressentimento. Não sabem por que preferem os maços de cartas azuis mas, àquela altura, sentem-se mais seguras de que é melhor apostar nelas. Depois de virar cerca de 80 cartas, quase todas as pessoas entenderam como o jogo funciona e podem explicar exatamente por que os maços vermelhos não são uma boa ideia. Isso é claro. Temos algumas experiências e as analisamos. Desenvolvemos uma teoria. E finalmente somamos dois e dois. É assim que funciona o aprendizado.

Mas os cientistas de Iowa fizeram algo mais e é aqui que começa a parte estranha do experimento. Eles conectaram cada jogador a uma máquina que media a atividade das glândulas sudoríparas sob a pele das palmas das mãos. As glândulas das palmas das mãos reagem ao estresse assim como à temperatura – razão pela qual nossas mãos ficam frias e úmidas quando estamos nervosos.

O que os cientistas de Iowa descobriram foi que os jogadores começavam a gerar reações de estresse em relação aos maços vermelhos lá pela décima carta, 40 cartas antes de terem o pressentimento a respeito daqueles dois maços. O mais importante: a partir do momento em que as palmas das mãos começavam a suar, o comportamento deles também mudava. Eles começavam a preferir as cartas azuis e a virar cada vez menos as vermelhas.

Em outras palavras, os jogadores decifraram o jogo antes mesmo de perceber isso: começaram a efetuar os ajustes necessários muito antes de ter consciência de quais ajustes deveriam fazer.

É claro que a experiência de Iowa é apenas isso: um jogo de cartas envolvendo um punhado de pessoas e um detector de estresse. Mas essa é uma poderosa ilustração de como funciona nossa mente. Trata-se de uma situação em que as apostas eram altas, as coisas aconteciam depressa e os participantes deveriam assimilar, em muito pouco tempo, inúmeras

informações novas e confusas. O experimento revelou que, nesses momentos, nosso cérebro usa duas estratégias diferentes para compreender a situação. A primeira é aquela com a qual estamos mais familiarizados: a estratégia consciente. Pensamos naquilo que aprendemos e, finalmente, chegamos à resposta. Esta é a estratégia lógica e definida. Mas precisamos de 80 cartas para chegar lá. Ela é lenta e necessita de muitas informações. Existe, no entanto, uma segunda estratégia, que opera de forma muito mais rápida. Ela começa a intervir depois de 10 cartas e é de fato inteligente, porque identifica quase imediatamente o problema com as cartas vermelhas. Porém, ela tem a desvantagem de operar – pelo menos no início – inteiramente abaixo da superfície da consciência. Ela envia mensagens por meio de canais estranhamente indiretos, como as glândulas sudoríparas nas palmas das mãos. É um sistema pelo qual nosso cérebro chega a conclusões sem nos avisar de imediato.

A segunda estratégia foi o caminho seguido por Evelyn Harrison, Thomas Hoving e os especialistas gregos. Eles não analisaram todas as evidências possíveis. Consideraram somente o que podia ser apreendido num relance. Seu pensamento foi aquele que o psicólogo cognitivo Gerd Gigerenzer gosta de chamar de “rápido e frugal”. Eles deram uma olhada na estátua e uma parte de seu cérebro efetuou uma série de cálculos instantâneos. Antes que tivessem qualquer pensamento consciente, *sentiram* algo, semelhante ao suor súbito nas palmas das mãos dos jogadores.

Para Thomas Hoving, foi a palavra “viçosa”, totalmente inadequada, que surgiu de repente na sua cabeça. No caso de Angelos Delivorrias, foi uma onda de “repulsa intuitiva”. Já Georgios Dontas teve a sensação de que havia um vidro entre ele e a obra. Eles sabiam por que sabiam? Não. Mas eles *sabiam*.

2. O computador interno

A parte do nosso cérebro que chega rapidamente a conclusões como essa é chamada de inconsciente adaptável e o estudo deste tipo de tomada de decisões é um dos mais importantes novos campos da psicologia. O inconsciente adaptável não deve ser confundido com o inconsciente descrito por Sigmund Freud: um lugar escuro e sombrio, repleto de desejos, memórias e fantasias demasiado perturbadoras para que pensemos nelas de forma consciente. Em vez disso, esta nova noção de inconsciente adaptável é entendida como uma espécie de computador gigante que, de forma rápida e silenciosa, processa muitos dos dados de que precisamos para nos manter funcionando como seres humanos.

Se você está na rua e de repente percebe um caminhão vindo na sua direção, tem tempo de analisar todas as suas alternativas? É claro que não. Os seres humanos sobreviveram como espécie por tanto tempo porque desenvolveram outro tipo de dispositivo para tomada de decisões, capaz de fazer julgamentos muito rápidos com base em pouquíssimas informações. Como o psicólogo Timothy D. Wilson escreve em seu livro *Strangers to Ourselves* (Estranhos para nós mesmos): “A mente opera com maior eficiência ao relegar ao inconsciente uma boa parcela de pensamento sofisticado e de alto nível, assim como um moderno jato de passageiros consegue voar com o piloto automático com pouca ou nenhuma intervenção do piloto humano ‘consciente’. O inconsciente adaptável faz um excelente trabalho de avaliar o mundo, alertar a pessoa em caso de perigo, definir metas e iniciar a ação de maneira sofisticada e eficiente.”

Wilson diz que, dependendo da situação, oscilamos entre os modos de pensar consciente e inconsciente. Convidar um colega para jantar é consciente. Você pensa na ideia, decide que será divertido e convida a pessoa. A decisão de brigar com esse mesmo colega é tomada inconscientemente por uma parte diferente do seu cérebro e motivada por uma parte diferente da sua personalidade.

Sempre que vemos alguém pela primeira vez, sempre que entrevistamos alguém para um emprego, sempre que reagimos a uma nova ideia, sempre que temos de tomar uma decisão rápida e sob estresse, usamos essa segunda

parte do cérebro. Por exemplo: quando você estava na faculdade, de quanto tempo precisava para decidir se um professor era bom? Uma aula? Duas? Um semestre?

A psicóloga Nalini Ambady exibiu três videoteipes sem som de 10 segundos para que os alunos avaliassem o desempenho de um professor. Constatou que nenhum deles sentiu qualquer dificuldade para realizar isso. A seguir Ambady reduziu as fitas para cinco segundos, e as avaliações foram as mesmas. Elas se mantiveram consistentes mesmo quando ela exibiu apenas *dois* segundos de videoteipe. Então Ambady comparou aqueles julgamentos rápidos com avaliações dos mesmos professores feitas pelos seus alunos ao término do semestre e concluiu que elas eram essencialmente as mesmas.

Uma pessoa que assiste a um vídeo sem som de dois segundos de um professor que ela nunca viu chega a conclusões semelhantes, a respeito da competência dele, às de um estudante que assistiu às aulas desse professor o semestre inteiro. Esse é o poder do nosso inconsciente adaptável.

Talvez você tenha feito isso quando pegou este livro pela primeira vez. Por quanto tempo ficou com ele em suas mãos? Dois segundos? Contudo, nesse curto período, o visual da capa, as associações que você pode ter feito com meu nome e as primeiras frases a respeito do *kouros* geraram uma impressão – um tumulto de pensamentos, imagens e preconceitos – que moldou, de maneira fundamental, a forma pela qual você leu esta introdução até agora. Não está curioso para saber o que aconteceu naqueles dois segundos?

Acho que suspeitamos naturalmente desse tipo de cognição rápida. O mundo em que vivemos presume que a qualidade de uma decisão está diretamente relacionada ao tempo e ao esforço dedicados à sua tomada. Quando os médicos enfrentam um diagnóstico difícil, pedem mais exames, e se não confiamos no que ouvimos, buscamos uma segunda opinião. E o que costumamos dizer aos nossos filhos? A pressa é inimiga da perfeição. Olhe antes de saltar. Pare e pense. Não julgue um livro pela capa. Acreditamos que é sempre melhor colher o máximo de informações e

investir o máximo de tempo deliberando sobre elas. Confiamos somente na tomada de decisões consciente. Mas há momentos, particularmente os de estresse, em que a pressa não é inimiga da perfeição: quando o primeiro julgamento e a primeira impressão podem oferecer um meio muito melhor de entender o mundo. A primeira tarefa de *Blink* é convencê-lo de um fato simples: decisões tomadas muito depressa podem ser tão boas quanto decisões tomadas de forma cautelosa e deliberada.

Mas *Blink* não é apenas a afirmação do poder do relance. Também estou interessado naqueles momentos em que nossos instintos nos traem. Por exemplo, se o *kouros* oferecido ao Getty era tão obviamente falso – ou, no mínimo, duvidoso –, por que o museu o comprou? Por que os peritos não sentiram a “repulsa intuitiva” durante os 14 meses em que estudaram a obra? A resposta a esse enigma é que os sentimentos desse tipo, por uma ou outra razão, estavam bloqueados. Isso se deve, em parte, ao fato de os dados científicos parecerem muito convincentes. (O geólogo Stanley Margolis tinha tanta convicção de sua análise que publicou um longo relato do seu método na revista *Scientific American*.)

Mas o principal motivo era que o Getty queria desesperadamente que a estátua fosse real. O museu era novo e ansiava por formar um acervo de classe mundial. O *kouros*, por sua vez, era um achado tão extraordinário que seus especialistas ficaram cegos em relação aos seus instintos. Certa vez, Ernst Langlotz, um dos maiores especialistas em escultura arcaica, perguntou ao historiador de arte George Ortiz se ele gostaria de comprar uma estatueta de bronze. Ortiz foi ver a obra e ficou surpreso: tratava-se claramente de uma falsificação, cheia de elementos contraditórios e descuidados. Como Langlotz, que sabia tanto a respeito de estátuas gregas, foi enganado?

Para Ortiz, Langlotz era muito jovem quando comprou a escultura e ainda não possuía grande parte da sua formidável experiência. “Suponho”, disse Ortiz, “que Langlotz tenha se apaixonado pela obra; quando se é jovem é fácil se apaixonar pela primeira compra e talvez aquele fosse seu

primeiro amor. Apesar do seu inacreditável conhecimento, ele se tornou incapaz de questionar sua primeira avaliação.”

Essa não é uma explicação fantasiosa. Ela aborda um ponto fundamental do processo de pensamento. Nosso inconsciente é muito poderoso, porém falível. Nosso computador interno nem sempre opera de forma brilhante, decodificando “a verdade” de toda e qualquer situação. Ele também pode estar distraído, equivocado ou desativado. Nossas reações instintivas são forçadas a competir com diversos interesses, emoções ou sentimentos conflitantes. Resta então o dilema: quando podemos confiar em nossos instintos e quando devemos nos precaver contra conclusões precipitadas?

Encontrar a resposta a essa questão é o segundo objetivo de *Blink*. Quando falha nossa capacidade de cognição rápida, isso acontece por motivos bastante específicos, que podem ser identificados e analisados. Assim, é possível aprender quando devemos confiar em nosso poderoso computador interno e quando encarar suas conclusões com cautela.

O terceiro e o mais importante propósito deste livro é convencer você de que as conclusões rápidas e o julgamento baseado na primeira impressão podem ser controlados e aperfeiçoados. É difícil acreditar, mas é verdade. Harrison e Hoving, além dos outros especialistas em arte que examinaram o *kouros* do Museu Getty, tiveram reações fortes e bem fundamentadas em relação à estátua que emergiram diretamente do subconsciente. É possível controlar esse tipo de reação misteriosa? Sim, é possível! Assim como podemos aprender a pensar de maneira ponderada e lógica, também somos capazes de fazer avaliações instantâneas. Em *Blink*, você encontrará médicos, generais, treinadores esportivos, designers, músicos, atores, vendedores de carro e inúmeros outros profissionais excelentes em suas respectivas áreas que devem grande parte do seu sucesso ao poder de controlar e educar suas reações instintivas.

O poder de avaliar determinada situação em poucos segundos não é um dom divino reservado apenas a alguns privilegiados. É uma habilidade que pode ser desenvolvida voluntariamente por qualquer pessoa.

3. Um mundo diferente e melhor

Muitos livros se dedicam a discutir grandes temas, a analisar a totalidade do mundo. Não é o caso aqui. *Blink* se concentra nos componentes mais modestos de nossa vida diária, o conteúdo e a fonte das impressões imediatas e das conclusões que surgem espontaneamente em nossa mente – quando encontramos uma pessoa pela primeira vez, quando somos confrontados com uma situação extremamente complexa ou quando temos que tomar decisões cruciais sob grande pressão.

Ao nos dedicarmos à tarefa de entender o mundo em que vivemos e a nós mesmos, acabamos concedendo atenção de mais aos temas grandiosos e de menos aos instantes passageiros. Porém, devemos pensar no que poderia ocorrer caso realmente levássemos nossos instintos a sério. O que aconteceria se deixássemos o binóculo de lado e passássemos a examinar nosso comportamento e nossos mecanismos de tomada de decisões ao microscópio?

Acredito que isso contribuiria para mudar a forma como as guerras são disputadas, os produtos que encontraríamos nas prateleiras dos supermercados, os tipos de filmes produzidos, a maneira como são treinados os policiais, a dinâmica do aconselhamento matrimonial, a forma como são conduzidas as entrevistas de emprego, entre outras coisas. E se combinássemos todas essas pequenas mudanças, poderíamos construir um mundo diferente e muito melhor do que o atual. Creio que a tarefa de entender a nós mesmos e nosso comportamento exige que reconheçamos o valor existente tanto num relance quanto em meses de análise racional.

Espero que, ao chegar ao final deste livro, você também pense assim. “Sempre considerei as conclusões científicas mais acuradas do que os julgamentos estéticos”, afirmou a curadora de antiguidades do Museu Getty, Marion True, quando se confirmou a falsificação do *kouros*. “Agora sou forçada a admitir que estava errada.”

CAPÍTULO UM

A teoria das fatias finas

COMO UM POUCO DE CONHECIMENTO
PODE FAZER MUITO

Há alguns anos, um jovem casal veio à Universidade de Washington para visitar o laboratório de um psicólogo chamado John Gottman. Eles tinham pouco mais de 20 anos, eram louros de olhos azuis, com cabelos cuidadosamente despenteados e óculos extravagantes. Mais tarde, algumas das pessoas que trabalhavam no laboratório diriam que era um casal fácil de se gostar – os dois eram inteligentes, atraentes e divertidos, com uma veia irônica – e isso fica imediatamente óbvio na gravação que Gottman fez quando eles o visitaram. O marido, que chamarei de Bill, tinha um jeito carinhoso e alegre. Sue, sua mulher, tinha um senso de humor ferino e sarcástico.

Eles foram conduzidos a uma pequena sala no segundo e último andar do discreto edifício onde funcionava o laboratório de Gottman e se sentaram a cerca de 1,5 metro um do outro em duas poltronas de escritório montadas sobre plataformas. Foram conectados aos seus dedos e orelhas eletrodos e sensores que mediam os batimentos cardíacos, os níveis de suor e a temperatura da pele. Sob as poltronas, um dispositivo media quanto eles se movimentavam. Duas câmeras de vídeo, uma para cada um, registravam tudo o que diziam e faziam. Durante 15 minutos, eles foram deixados a sós com as câmeras ligadas e instruídos a discutir qualquer tópico do casamento que houvesse se transformado em discórdia. No caso de Bill e Sue era a

cadela que tinham. Eles viviam em um apartamento pequeno e tinham ganhado o filhote de uma raça grande. Bill não gostava dele, mas Sue sim. Durante 15 minutos, ficaram discutindo sobre o que deveriam fazer.

O vídeo da discussão parece, ao menos inicialmente, um simples exemplo de um tipo muito comum de conversa entre casais. Ninguém fica irritado. Não há escândalos, nem rompimentos, nem epifania. “Eu só não gosto de cachorros”, Bill começa, em um tom de voz perfeitamente razoável. Ele também reclama um pouco – do cachorro, não de Sue. Ela reclama, mas em alguns momentos eles simplesmente esquecem que deveriam discutir. Por exemplo, quando falam sobre o cheiro da cadela, Bill e Sue se provocam de um jeito brincalhão, ambos com um meio sorriso nos lábios.

Sue: Querido! Ela não tem cheiro!

Bill: Você a cheirou hoje?

Sue: Sim. E ela cheirava bem. Passei a mão nos pelos dela e não senti mau cheiro nem oleosidade. Duvido que suas mãos já tenham ficado fedidas e oleosas.

Bill: Ficaram, sim, senhora.

Sue: Nunca deixei minha cachorra ficar sebosa.

Bill: Deixou, sim, senhora. Ela é uma cachorra.

Sue: Minha cachorra nunca ficou sebosa. É melhor você tomar cuidado.

Bill: Não, é melhor você tomar cuidado.

Sue: Não, é melhor você tomar cuidado... Não chame minha cachorra de sebosa, rapaz.

1. O Laboratório do Amor

O que você acha que pode ser aprendido a respeito do casamento de Sue e Bill ao assistir ao vídeo de 15 minutos da discussão deles? Podemos dizer que o relacionamento deles é sadio? Talvez a conversa sobre a cachorra não

revele muito. Ela é muito curta. As brigas nos casamentos costumam acontecer por causa de coisas mais importantes, como dinheiro, sexo, filhos, empregos e parentes, em combinações que mudam constantemente.

Às vezes os casais estão muito felizes juntos. Tem dias que eles brigam. Às vezes eles sentem vontade de matar um ao outro, então fazem uma viagem e voltam parecendo recém-casados. Para “conhecer” um casal, precisamos observá-lo por meses e em todos os estados – felizes, cansados, zangados, irritados, regozijados, entrando em colapso, etc. –, não apenas relaxados e falantes como Bill e Sue pareciam estar. Para fazer uma predição exata a respeito de uma coisa tão séria quanto o futuro de um casamento – na verdade, para fazer qualquer predição – devemos colher muitas informações no maior número possível de contextos diferentes.

Mas John Gottman provou que não temos que fazer tudo isso. Desde a década de 1980, ele levou mais de 3 mil casais como Bill e Sue para aquela pequena sala em seu “Laboratório do Amor” próximo ao campus da Universidade de Washington. Cada casal foi gravado em vídeo e os resultados foram analisados de acordo com algo que Gottman chamou de SPAFF (sigla em inglês para afeto específico), um sistema de codificação possuindo 20 categorias que correspondem às emoções que um casal poderia expressar durante uma conversa. Por exemplo: desgosto é 1, desprezo é 2, raiva é 7, ficar na defensiva é 10, lamentação é 11, tristeza é 12, teimosia é 13, manter-se neutro é 14 e assim por diante. Gottman ensinou sua equipe a ler cada nuance emocional nas expressões faciais das pessoas e a interpretar trechos de diálogo aparentemente ambíguos.

Quando os membros da equipe assistem ao vídeo de um casal, atribuem um código SPAFF a cada segundo da interação da dupla; assim, uma discussão de 15 minutos acaba sendo traduzida numa fileira de 1.800 números – 900 para o marido e 900 para a mulher. A notação “7, 7, 14, 10, 11, 11”, por exemplo, significa que num período de seis segundos um dos dois ficou brevemente zangado, a seguir neutro, passou um momento na defensiva e então começou a se lamentar. Depois, os dados dos eletrodos e sensores são decompostos em fatores para que os codificadores decifrem, por

exemplo, quando o coração do marido ou da mulher batia forte, quando a temperatura corporal se elevava ou quando eles se mexiam na cadeira. Todas essas informações alimentam uma complexa equação.

Com base nesses cálculos, Gottman provou algo notável. Depois de analisar uma hora de conversa, ele pode prever, com 95% de acerto, se aquele casal ainda estará junto dentro de 15 anos. Se ele observa um casal por 15 minutos, sua taxa de sucesso chega perto de 90%.

Recentemente Sybil Carrère, uma professora que trabalha com Gottman, assistia a alguns desses vídeos, tentando conceber um novo estudo, e descobriu que, se assistissem a apenas três minutos de conversa, ainda poderiam prever com uma exatidão impressionante quem iria se divorciar e quem continuaria casado. A verdade sobre um casamento pode ser compreendida em muito menos tempo do que se imagina.

John Gottman é um homem de meia-idade com olhos de coruja, cabelos grisalhos e uma barba bem aparada. É baixo e muito simpático e, quando fala a respeito de algo que o entusiasma – o que acontece quase o tempo todo –, seus olhos se iluminam e se abrem ainda mais. Era um opositor fervoroso da Guerra do Vietnã e ainda existe nele algo do hippie que ele foi na década de 1960, como a boina ao estilo de Mao Tsé-Tung que às vezes usa sobre seu solidéu. É psicólogo por formação, mas também estudou matemática no MIT (Massachusetts Institute of Technology), e o rigor e a precisão da matemática claramente o entusiasma. Quando conheci Gottman, ele havia acabado de publicar seu livro mais ambicioso, um denso tratado de 500 páginas intitulado *The Mathematics of Marriage* (A matemática do casamento). Tentou me explicar sua argumentação escrevendo equações e gráficos em um guardanapo de papel até que eu compreendesse tudo.

Gottman parece ser um exemplo estranho em um livro que discorre sobre os pensamentos e as decisões que irrompem do nosso inconsciente. Não há nada de intuitivo em sua abordagem. Ele não faz julgamentos rápidos. Apenas se senta em frente ao computador e analisa os vídeos exaustivamente, segundo a segundo. Seu trabalho é um exemplo clássico de

pensamento consciente e deliberado. Mas Gottman pode nos ensinar muito a respeito de uma parte crítica da cognição rápida, conhecida como “fatiar fino”.

“Fatiar fino” refere-se à capacidade do inconsciente de encontrar padrões em situações e comportamentos com base em fatias muito finas de experiência. Quando Evelyn Harrison olhou para o *kouros* e disse “Sinto muito por ouvir isso”, ela estava fatiando fino; o mesmo aconteceu com os jogadores do experimento de Iowa quando reagiram mal aos maços de cartas vermelhas depois de terem virado apenas 10 delas.

Fatiar fino faz parte daquilo que torna o inconsciente tão fascinante. Mas também é a parte mais problemática da cognição rápida. Como é possível colher as informações necessárias para um bom julgamento em tão pouco tempo?

Quando nosso inconsciente se engaja em fatiar fino, tudo que fazemos é uma versão automatizada e acelerada do que Gottman pretende com seus vídeos e equações. É possível compreender a essência de um casamento em uma sessão? Sim, é possível, assim como em muitas outras situações aparentemente complexas. O que Gottman fez foi nos mostrar como.

2. Casamento e código Morse

Assisti ao vídeo de Bill e Sue com Amber Tabares, uma estudante que trabalha no laboratório de Gottman e é uma codificadora SPAFF treinada. Vimos a conversa gravada dos dois na mesma sala em que estiveram. Foi Bill quem começou. Ele dizia que gostava do antigo cachorro deles. Só não gostava da nova cadela. Não havia indícios de irritação nem hostilidade na voz. Parecia que ele só queria explicar seus sentimentos.

Se ouvíssemos com atenção, destacou Tabares, dava para perceber que Bill ficava muito na defensiva. Na linguagem do SPAFF, ele estava se queixando e se engajando em táticas “sim-mas”, como quem parece

concordar mas retoma a discussão. Bill foi codificado como defensivo durante 40 dos primeiros 66 segundos da conversa.

Enquanto o marido falava, Sue mais de uma vez revirou os olhos, um clássico sinal de desprezo. Então ele começou a debater sobre o cercado onde vive a cadela. Sue apenas fechou os olhos e passou a assumir um tom arrogante. Bill afirmou que não queria uma cerca no meio da sala de estar. Sue retrucou “Não quero discutir sobre isso” e revirou os olhos – desprezo outra vez. “Veja isso”, disse Tabares. “Mais desprezo. Mal começamos e o vimos na defensiva quase o tempo todo e ela revirou os olhos várias vezes.”

No desenrolar da conversa, em nenhum momento qualquer dos dois mostrou sinais abertos de hostilidade. Indicações sutis surgiam por um ou dois segundos, levando Tabares a parar a fita para destacá-las. Alguns casais, quando brigam, brigam *mesmo*. Mas aqueles dois eram muito menos óbvios. Bill reclamou que a cachorra interferia na vida social deles, uma vez que sempre tinham que voltar cedo por medo do que ela poderia fazer no apartamento. Sue respondeu que aquilo não era verdade, argumentando: “Se ela for destruir alguma coisa, fará isso assim que sairmos.” Bill pareceu concordar com ela. Acenou levemente com a cabeça e disse: “Sim, eu sei”, mas acrescentou: “Não estou dizendo que é racional, apenas não quero ter um cachorro.”

Tabares apontou para o vídeo. “Bill começou com um ‘Sim, eu sei’. Só que é um sim-mas. Apesar de começar a concordar com ela, ele prosseguiu dizendo que não gostava da cachorra. Está realmente na defensiva. Inicialmente pensei que ele estivesse sendo gentil ao concordar com ela, mas depois percebi que estava fazendo o jogo sim-mas. É fácil ser enganada por eles.”

Bill prosseguiu: “Estou melhorando. Você precisa admitir. Estou melhor que na semana passada, que na anterior e que na semana antes dessa.”

Tabares interveio de novo. “Em outro estudo observamos recém-casados, e o que costumava acontecer com os casais que acabavam se divorciando é que, quando um parceiro pede crédito, o outro não o concede. E nos casais mais felizes, o cônjuge ouve e diz: ‘Você tem razão.’ Isso se

destaca. Quando você acena com a cabeça e diz ‘aham’ ou ‘sim’, está indicando apoio, e aqui ela nunca faz isso, nem uma única vez durante toda a sessão. E nenhum de nós havia percebido isso até fazermos a codificação.”

“É estranho”, prosseguiu ela. “Quando os dois entram, você não tem a sensação de que são um casal infeliz. Ao final da conversa, Bill e Sue assistiram ao vídeo da discussão e acharam tudo muito engraçado. De certo modo, eles parecem bem. Mas eu não sei. Eles não são casados há muito tempo. Ainda estão na fase ardente. O fato é que ela é totalmente inflexível. Eles estão discutindo sobre cachorros, mas, na verdade, sempre que discordam, ela é totalmente inflexível. Essa é uma das coisas que podem causar muitos danos a longo prazo. Fico me perguntando se eles passarão pela crise dos sete anos. Existe entre eles bastante emoção positiva? Porque aquilo que parece positivo, na verdade, não é.”

O que Tabares buscava no casal? No nível técnico, ela estava medindo a quantidade de emoção positiva e negativa, porque uma das constatações de Gottman é que, para que um casamento sobreviva, a relação entre emoção positiva e negativa em um encontro precisa ser, no mínimo, de cinco para um. Porém, em um nível mais simples, o que Tabares buscava naquela curta discussão era um padrão no casamento de Bill e Sue. De acordo com um argumento central do trabalho de Gottman, todos os casamentos possuem um padrão distinto, uma espécie de DNA conjugal, que vem à tona em qualquer tipo de interação significativa. É por isso que o psicólogo pede que os casais contem a história de como se conheceram, pois constatou que, quando marido e mulher contam o episódio mais importante do relacionamento, o padrão surge imediatamente.

“É muito fácil de perceber”, disse Gottman. “Assisti a este vídeo ontem. A mulher diz: ‘Nós nos conhecemos em um fim de semana esquiando, e lá estava ele com um grupo de amigos, gostei dele e marcamos um encontro. Mas ele acabou bebendo demais e indo para casa dormir e eu fiquei lá esperando por três horas. Acordei-o e disse que não gostava de ser tratada daquela maneira. Falei que não tinha sido legal da parte dele. E ele respondeu que realmente havia bebido demais.’”

Houve um padrão perturbador na primeira interação deles e a triste verdade é que o padrão persistiu durante todo o relacionamento. “Quando comecei a fazer essas entrevistas, pensei que talvez tivéssemos pegado essas pessoas em um mau dia”, prosseguiu Gottman. “Mas os níveis de predição são altos e, se você fizer de novo, terá o mesmo padrão repetidamente.”

Um jeito de entender o que Gottman está dizendo a respeito de casamentos é usar a analogia daquilo que as pessoas que conhecem o código Morse chamam de pulso. O código Morse é composto de pontos e traços, cada um com sua duração prefixada. Mas ninguém reproduz perfeitamente essas durações. Quando os operadores enviam uma mensagem – particularmente utilizando as velhas máquinas manuais –, eles variam o espaçamento, esticam os pontos e traços ou combinam pontos, traços e espaços em um ritmo aleatório. O código Morse é como a fala. Cada um tem uma voz diferente.

Durante a Segunda Guerra Mundial, os britânicos reuniram milhares de interceptadores – mulheres em sua maioria – cuja tarefa era sintonizar dia e noite as transmissões de rádio das várias divisões das Forças Armadas alemãs. É claro que os alemães se comunicavam em código. Portanto, pelo menos no período inicial da guerra, os ingleses não conseguiam entender *o que* estava sendo dito. Mas isso não era necessariamente importante. Em pouco tempo, apenas ouvindo a cadência de uma transmissão, os interceptadores começaram a identificar os pulsos dos operadores alemães e, com isso, fizeram outra descoberta quase tão importante: *quem* estava realizando a transmissão. “Se você ouvisse os mesmos sinais durante determinado período, começaria a reconhecer que havia, digamos, três ou quatro operadores naquela unidade, trabalhando em turnos, cada um com suas características”, diz Nigel West, historiador militar britânico. “E invariavelmente, além do texto, havia os preâmbulos e as conversas ilícitas. ‘Como você está? E a namorada? Como está o clima em Munique?’ Então você preenche um cartão, no qual anota as informações, e em pouco tempo está se relacionando com aquela pessoa.”

Os interceptadores davam descrições dos pulsos e estilos dos operadores que estavam acompanhando. Atribuíam nomes a eles e preparavam elaborados perfis. Depois de identificar a pessoa que emitia a mensagem, os interceptadores localizavam a origem dos sinais. Assim, eles conheciam algo mais. Sabiam quem estava *onde*. West prossegue: “Os interceptadores conheciam tão bem as características dos operadores de rádio alemães que podiam literalmente segui-los pela Europa, onde quer que eles estivessem. Isso era extraordinariamente valioso na construção de uma ordem de batalha, que é um diagrama daquilo que as unidades militares em campo estão fazendo e da sua localização. Se um determinado operador estivesse com uma unidade transmitindo de Florença, e três semanas depois fosse reconhecido, só que desta vez em Linz, então você poderia supor que aquela unidade havia se deslocado do norte da Itália para a frente leste. Ou você podia saber que um determinado operador estava numa unidade de reparos em tanques e entrava no ar todos os dias ao meio-dia. Mas agora, depois de uma grande batalha, ele vai ao ar ao meio-dia, às quatro da tarde e às sete da noite; portanto, você pode deduzir que aquela unidade está tendo muito trabalho. E em um momento de crise, quando um oficial graduado perguntasse ‘Você tem certeza absoluta de que o *Fliegerkorps* da Luftwaffe [esquadrão da Força Aérea alemã] está perto de Tobruk e não na Itália?’, você poderia responder: ‘Sim, esse era o Oscar, temos certeza absoluta.’”

Os pulsos emergem de forma natural. Os operadores de rádio não tentam se distinguir deliberadamente. Eles acabam se destacando porque uma parte da personalidade parece se expressar automática e inconscientemente pelo jeito como teclam no telégrafo. Outro fator sobre o pulso é que ele se revela até mesmo na menor amostra de código Morse. Precisamos ouvir apenas alguns caracteres para identificar o padrão de um emissor. Ele não muda, desaparece ou surge somente em determinadas palavras ou frases. É por isso que os interceptadores britânicos podiam ouvir apenas algumas frases e dizer: “É o Oscar, o que significa que a unidade dele está perto de Tobruk.” O pulso de um operador é estável.

O que Gottman quer dizer é que um relacionamento entre duas pessoas também tem pulso: uma assinatura distinta que surge de forma natural e automática. É por isso que um casamento pode ser lido e decodificado tão facilmente: uma parte vital da atividade humana – quer seja algo simples como transmitir uma mensagem em código Morse ou complexo como ser casado com alguém – tem um padrão identificável e estável. Predizer um divórcio, assim como identificar operadores de código Morse, é algo que pode ser feito por meio do reconhecimento de um padrão.

“As pessoas podem estar em dois estados em um relacionamento”, prosseguiu Guttman. “O primeiro é o que chamo de ‘arrebatamento sentimental positivo’, no qual a emoção positiva supera a irritabilidade. É como um amortecedor. O cônjuge faz algo de errado e a pessoa diz: ‘Ah, ele está de mau humor.’ O outro é o ‘arrebatamento sentimental negativo’, de forma que até mesmo uma coisa relativamente neutra dita pelo cônjuge é sentida como negativa. Nesse estado, as pessoas tiram conclusões duradouras sobre as outras. Se o cônjuge tem uma atitude positiva, é uma pessoa egoísta fazendo uma coisa positiva. É muito difícil mudar esses estados, pois são eles que vão determinar como uma pessoa enxergará as atitudes da outra. Se uma das partes tentar consertar as coisas, a outra pode ver isso tanto como conserto quanto como manipulação hostil. Por exemplo, estou conversando com a minha esposa e ela diz: ‘Quer calar a boca e me deixar terminar?’ No estado de arrebatamento sentimental positivo, respondo: ‘Desculpe, vá em frente.’ Não estou muito satisfeito, mas reconheço o reparo. Já no arrebatamento sentimental negativo, respondo: ‘Vá para o inferno! Você nunca me dará uma chance de falar. Você é uma vaca, me faz lembrar sua mãe!’”

Enquanto explicava, Gottman traçou numa folha de papel um gráfico muito parecido com os altos e baixos do mercado de ações no decorrer de um dia típico. Para avaliar um relacionamento, ele deve seguir os altos e baixos dos níveis de emoção positiva e negativa de um casal. Gottman constatou que não é preciso muito tempo para se descobrir qual direção a linha do gráfico vai tomar. “Algumas vão para cima, outras para baixo”, diz

ele. “Mas quando elas começam a descer, no sentido da emoção negativa, continuarão caindo em 94% dos casos. As pessoas tomam o caminho errado e não conseguem corrigi-lo. Isso não é apenas um corte no tempo. É um indício de como elas enxergam todo o relacionamento.”

3. A importância do desprezo

Vamos nos aprofundar no segredo da taxa de sucesso de Gottman. Ele descobriu que os casamentos possuem assinaturas distintas e que podemos descobri-las por meio da coleta de informações emocionais detalhadas da interação de um casal. Mas existe outra coisa muito interessante no sistema de Gottman: a maneira como ele consegue simplificar a tarefa de predição.

Eu não tinha percebido que isso era um problema até que eu mesmo tentei fatiar fino. Recebi de Gottman uma fita de vídeo com 10 trechos de conversas de três minutos de casais diferentes conversando. Fui informado de que metade dos casais havia se separado até 15 anos depois da gravação. Os outros casais ainda estavam juntos. Será que eu conseguiria descobrir quem era quem? Eu estava bem confiante de que acertaria tudo, mas me enganei. Fui péssimo nas predições. Acertei cinco, ou seja, teria o mesmo resultado se tivesse jogado cara ou coroa.

Senti dificuldade porque as conversas foram muito opressivas. O marido dizia algo com cautela. A mulher respondia em silêncio. Uma expressão fugaz passava pelo rosto dela. Ele começava a falar e se interrompia. Ela franzia a testa. Ele ria. Alguém resmungava. Alguém olhava carrancudo. Eu rebobinava a fita, assistia de novo e obtinha ainda mais informações. Via o esboço de um sorriso ou percebia uma ligeira mudança de tom. Era demais. Na minha cabeça, eu tentava determinar as proporções entre emoções positivas e negativas. Mas o que era positivo e o que era negativo?

No caso de Bill e Sue, eu sabia que grande parte daquilo que parecia positivo, na verdade, era negativo. E também sabia que havia mais de 20 estados emocionais distintos no quadro SPAFF. Você já tentou acompanhar

20 emoções diferentes ao mesmo tempo? Hoje tenho certeza de que nunca poderia ser um conselheiro matrimonial. Mas aquela mesma fita fora enviada a quase 200 terapeutas, pesquisadores, conselheiros pastorais e alunos de psicologia clínica, e também a recém-casados, recém-divorciados e casais que estavam juntos e felizes havia muito tempo – em outras palavras, quase 200 pessoas que sabem muito sobre casamento – e nenhuma delas se saiu melhor do que eu. O grupo como um todo acertou 53,8% das vezes, pouco acima do índice de acaso. O fato de haver um padrão não importava muito. Havia tantas outras coisas acontecendo tão rápido naqueles três minutos que não conseguimos encontrar o padrão.

Gottman, porém, não tem esse problema. Ele tornou-se tão bom em fatiar fino os relacionamentos que afirma poder entre ouvir um casal no restaurante e saber se eles devem começar a pensar em contratar advogados e dividir a custódia dos filhos. Como ele consegue? Gottman descobriu que não precisa prestar atenção em absolutamente tudo. Eu fui esmagado pela tarefa de contar negatividade, pois via reações negativas por todo lado. Ele é muito mais seletivo. Constatou que pode encontrar as informações de que precisa focalizando o que chama de Quatro Cavaleiros: ficar na defensiva, dificultar a discussão, criticar e desprezar.

Entre os Quatro Cavaleiros, há uma reação que ele considera a mais importante de todas: o desprezo. Se Gottman percebe que um cônjuge, ou os dois, demonstra desprezo em relação ao outro, ele considera este o sinal isolado mais importante de que o casamento enfrenta problemas. “Você poderia pensar que a crítica seria o pior fator”, diz ele, “porque ela é a condenação global do caráter de uma pessoa. Mas o desprezo é qualitativamente diferente da crítica. Com esta eu poderia dizer à minha esposa: ‘Você nunca me ouve, você é egoísta e insensível.’ Então ela vai se defender dessa crítica. Não é uma atitude muito boa para a interação e a resolução dos problemas. Mas se eu falar de um plano superior é muito pior, e o desprezo é isso. Muitas vezes sai como um insulto: ‘Você não presta, você é um lixo.’ Desprezar é tentar colocar o cônjuge em um plano inferior ao seu. É uma questão de hierarquia.”

De fato, Gottman constatou que a presença do desprezo no casamento pode até prever coisas como quantos resfriados o marido ou a mulher irão pegar. A pessoa amada expressar desprezo por você é tão estressante que começa a afetar o seu sistema imunológico. “O desprezo está intimamente ligado à aversão, e tanto um quanto o outro significa rejeição e exclusão de alguém da comunidade. A grande diferença entre os sexos em relação a emoções negativas é que as mulheres são mais críticas e os homens tendem mais à obstrução. As mulheres costumam falar de um problema, os homens ficam irritados e vão embora, então elas se tornam mais críticas, e forma-se um círculo vicioso. Mas, quando o assunto é desprezo, não há diferença nenhuma entre os sexos.”

O desprezo é especial. Se você puder medi-lo, não precisará conhecer cada detalhe do relacionamento.

Acho que é assim que funciona o nosso inconsciente. Quando tomamos uma decisão ou temos um palpite, nosso inconsciente faz o mesmo que John Gottman: testa a situação que temos pela frente, jogando fora tudo de irrelevante e concentrando-se no que de fato é importante. E a verdade é que nosso inconsciente é realmente bom nisso, de modo que, ao fatiar fino, oferece com frequência uma resposta melhor do que cuidadosas e exaustivas formas de pensar.

4. Os segredos do quarto

Imagine que você esteja me avaliando para uma vaga de emprego. Você viu meu currículo e acha que tenho os atributos necessários. Mas precisa saber se me encaixo na sua organização. Sou esforçado? Sou honesto? Sou aberto a novas ideias? Para responder a essas perguntas, seu chefe lhe dá duas alternativas. A primeira é reunir-se comigo duas vezes por semana durante um ano – almoçar ou jantar ou ir ao cinema – a ponto de você se tornar um dos meus melhores amigos. A segunda é observar os meus pertences e os

cômodos da minha casa enquanto eu não estou lá durante meia hora. Qual você escolheria?

A resposta aparentemente óbvia é a primeira: a fatia grossa. Quanto mais tempo você passar comigo e mais informações colher, melhor poderá julgar. Certo? A essa altura, espero que você tenha desenvolvido pelo menos algum ceticismo com relação a essa abordagem. Como mostrou o psicólogo Samuel Gosling, não há dúvida de que o julgamento de personalidade é um bom exemplo da eficiência do ato de fatiar fino.

Gosling iniciou seu experimento realizando um estudo de personalidade com 80 universitários. Para isso, ele usou o chamado Inventário dos Cinco Grandes, um questionário muito respeitado que mede as pessoas em relação a cinco dimensões:

1. Extroversão. Você é sociável ou reservado? Gosta de festa ou é tímido?
2. Afabilidade. Você confia ou suspeita? É solícito ou não coopera?
3. Consistência. Você é organizado ou desorganizado? É disciplinado ou tem pouca força de vontade?
4. Estabilidade emocional. Você vive preocupado ou é calmo? Seguro ou inseguro?
5. Abertura a novas experiências. Você gosta de sonhar ou é pé no chão? É independente ou conformado?

Depois, Gosling pediu que amigos íntimos desses 80 estudantes respondessem ao mesmo questionário.

O que ele queria saber era o seguinte: quando nossos amigos nos classificam com relação aos Cinco Grandes, até que ponto eles chegam perto da verdade? A resposta, como era de esperar, é que nossos amigos podem nos descrever com razoável exatidão. Eles possuem uma fatia grossa de convivência conosco, e isso se traduz num senso real de quem somos. Então Gosling repetiu o processo, mas desta vez não usou amigos íntimos, e sim pessoas que não conheciam os estudantes que deveriam ser julgados.

A única coisa que elas conheciam eram os dormitórios dos universitários. O psicólogo distribuiu as pranchetas e avisou que os avaliadores teriam 15 minutos para olhar em torno e responder a uma série de perguntas a respeito do ocupante do quarto: numa escala de um a cinco, essa pessoa parece ser falante? Tende a encontrar defeitos nos outros? Faz um trabalho bem-feito? É original? É reservado? É solícito e altruísta? “Eu estava tentando estudar impressões do dia a dia”, disse Gosling. “Por isso tive o cuidado de não instruir os avaliadores. Apenas falei: ‘Aqui está o seu questionário. Entrem no quarto, absorvam o que puderem e avaliem.’ Eu queria analisar processos intuitivos de julgamento.”

Como eles se saíram? Os avaliadores não conseguiram medir tão bem a extroversão quanto os amigos. Se você quer saber até que ponto uma pessoa é animada, falante e sociável, é claro que precisa conhecê-la pessoalmente. Os amigos também se saíram ligeiramente melhor no quesito afabilidade – até que ponto uma pessoa é solícita e confiável. Acho que isso também faz sentido.

Mas nos outros três fatores os desconhecidos se saíram melhor. Eles foram mais precisos na avaliação de consistência e ainda mais na previsão da estabilidade emocional e da abertura a novas experiências. No balanço final, os estranhos acabaram fazendo um trabalho muito melhor. Portanto, pessoas que não conhecemos e que passaram somente 20 minutos pensando a respeito de nós podem compreender melhor a nossa personalidade do que amigos da vida toda. Portanto, esqueça as reuniões e os almoços de integração. Para saber se serei um bom funcionário, vá um dia à minha casa e dê uma olhada.

Imagino que você considere um tanto inacreditáveis as conclusões de Gosling. Mas, na verdade, não deveria, não depois das lições de John Gottman. Esse é apenas outro exemplo de como fatiar fino. Os observadores examinaram os pertences mais pessoais dos universitários, aqueles que contêm informações reveladoras. Por exemplo, Gosling diz que o quarto pode dar três pistas sobre seu ocupante.

Antes de mais nada, existem afirmações de identidade, que são expressões deliberadas a respeito de como gostaríamos de ser vistos pelo mundo: por exemplo, um diploma *magna cum laude* de Harvard. Também há o resíduo comportamental, definido como as pistas inadvertidas que deixamos para trás: por exemplo, roupas largadas no chão ou uma coleção de CDs em ordem alfabética. Finalmente, há os reguladores de pensamentos e sentimentos, que são toques pessoais que damos em nossos ambientes íntimos para influenciar nossos sentimentos quando estamos neles: por exemplo, uma vela aromática ou almofadas decorativas arrumadas sobre a cama.

Se você vir os CDs organizados em ordem alfabética, o diploma de Harvard na parede, o incenso na mesinha lateral e uma pilha de roupas arrumadas no cesto, instantaneamente *conhecerá* certas características da pessoa. E isso talvez não acontecesse se você passasse algum tempo com ela. Qualquer um que tenha examinado os livros de um novo namorado ou namorada – ou seu armário do banheiro – compreende isto implicitamente: você pode aprender mais com um relance em um espaço privado do que com horas de exposição do lado mais público de uma pessoa.

No entanto, igualmente importantes são as informações de que você *não* dispõe quando examina os pertences de alguém. O que você consegue evitar quando não conhece alguém pessoalmente são as confusas, complicadas e, em última análise, irrelevantes informações que podem servir justamente para distorcer seu julgamento. É difícil acreditar que um jogador de futebol americano com mais de 110 quilos possa ser inteligente e perspicaz. Simplesmente não conseguimos deixar de lado o estereótipo do grandalhão estúpido. Mas se apenas examinarmos sua estante de livros ou suas obras de arte na parede de casa, não teremos o mesmo problema.

O que também pode confundir muito é aquilo que as pessoas falam a respeito de si mesmas, pela simples razão de a maioria não ser muito objetiva a seu próprio respeito. É por isso que, quando avaliamos a personalidade de alguém, não perguntamos diretamente o que essa pessoa pensa de si mesma. Nós lhe damos um questionário, como o Inventário dos

Cinco Grandes, cuidadosamente concebido para provocar respostas reveladoras. É por isso também que Gottman não perde tempo perguntando ao casal sobre o estado do casamento. Eles podem mentir, se sentir constrangidos ou, o que é mais importante, podem *desconhecer* a verdade. Um casal pode estar tão atolado – ou tão acomodado – no relacionamento que não tem perspectiva nenhuma sobre como ele funciona. “Os casais simplesmente não sabem como são percebidos pelos outros”, diz Sybil Carrère. “Eles gravam aquela conversa e depois assistem a ela. Em um estudo recente, entrevistamos casais sobre o que eles aprenderam com o estudo. Revelaram ter ficado surpresos ao descobrir qual era sua aparência durante a discussão de conflitos ou o que comunicavam naquela ocasião. Uma participante, que consideramos extremamente emotiva, confessou que não fazia ideia de que tinha essa característica. Ela se considerava calma, impassível, do tipo que não costuma demonstrar emoções. Muitas pessoas são assim. Pensam ser mais sociáveis ou mais negativas do que realmente são. Somente ao assistir às gravações é que perceberam que estavam erradas a respeito daquilo que estavam comunicando.”

Se os casais não estão cientes da mensagem que estão transmitindo, que valor pode ter uma pergunta direta sobre o assunto? Quase nenhum. É por isso que Gottman pede que eles conversem sobre um assunto que *envolva* o casamento – animais de estimação, por exemplo –, não *sobre* ele. O psicólogo dá atenção a medidas indiretas de como anda o relacionamento: os traços reveladores de emoção que passam pelo rosto de uma pessoa; a indicação de estresse captada nas glândulas sudoríparas das palmas das mãos; um súbito aumento dos batimentos cardíacos; uma sutil mudança da atmosfera numa troca de palavras. Gottman chega ao cerne da questão pelas bordas; ele constatou que esse caminho pode ser muito mais rápido e mais eficiente que a via direta até a verdade.

O que aqueles observadores de dormitórios estavam fazendo era simplesmente uma versão leiga da análise de John Gottman: buscavam o “pulso” dos universitários. E tinham 15 minutos para analisar e ter uma impressão acerca dos ocupantes. Eles chegavam pelas bordas, utilizando

evidências indiretas dos dormitórios, e seu processo decisório era simplificado: não eram distraídos pelas informações confusas e irrelevantes que surgem de um encontro cara a cara. Os observadores fatiavam fino. Então o que acontecia? A mesma coisa que acontecia com Gottman: aquelas pessoas com pranchetas eram *realmente boas* em fazer predições.

5. Ouvir os médicos

Vamos levar o conceito de fatiar fino um pouco mais longe. Imagine que você trabalha para uma seguradora que vende para médicos proteção contra negligência profissional. Seu chefe pede – por razões contábeis – que você descubra quem, dentre todos os médicos cobertos pela empresa, tem maior probabilidade de ser processado. Mais uma vez, você tem duas alternativas. A primeira é examinar o treinamento e as credenciais dos médicos e, a seguir, analisar o histórico de cada um para verificar quantos erros cometeram ao longo dos últimos anos. A segunda é ouvir curtos fragmentos de conversação entre cada médico e seus pacientes.

A esta altura você espera que eu diga que a segunda alternativa é a melhor. Tem razão, e já explico por quê. Acredite ou não, o risco de ser processado por negligência pouco tem a ver com a quantidade de erros cometidos por um médico. Análises de ações por negligência mostram que há médicos altamente qualificados que são muito processados e muitos outros que cometem inúmeros erros e nunca são processados. Ao mesmo tempo, a maioria esmagadora das vítimas de negligência médica não entra com uma ação. Em outras palavras, os pacientes não entram com ações por terem sido prejudicados por negligência, e sim porque sofreram, além dela, *algum dano extra*.

O que seria esse “dano”? É o modo como foram tratados pelo médico. Nos casos de negligência, os pacientes dizem que foram pressionados, ignorados ou maltratados. “As pessoas não processam médicos de quem gostam”, relata Alice Burkin, advogada especializada em casos de

negligência profissional. “Em todos os meus anos de experiência, nunca um cliente entrou na minha sala e disse: ‘Gosto muito desse médico e me sinto mal por isso, mas quero processá-lo.’ Às vezes a pessoa queria processar um especialista e eu dizia: ‘ Não acho que esse médico tenha sido negligente. Creio que o erro foi do clínico geral.’ Então o cliente respondeu: ‘Não importa o que o clínico fez. Gosto muito dele e não irei processá-lo.’”

Uma das clientes de Burkin tinha um tumor no seio que não fora identificado até ocorrerem metástases. Ela queria processar o ginecologista pela demora no diagnóstico. Na verdade, o culpado em potencial era o radiologista. Mas a cliente estava inflexível. Queria processar o ginecologista. “Na minha primeira reunião, ela confessou que detestava aquele médico porque ele nunca tinha se dado o trabalho de conversar com ela e nunca havia perguntado sobre outros sintomas”, disse Burkin. “Ele nunca me olhou como uma pessoa inteira”, disse a paciente. Quando um paciente tem um mau resultado no tratamento, o médico precisa dedicar tempo a explicar o que aconteceu e responder às possíveis dúvidas, ou seja, tratá-lo como um ser humano. Os médicos que não fazem isso são processados.” Portanto, não é necessário saber como um cirurgião opera para calcular as chances de ele ser processado. O que se deve entender, na verdade, é o relacionamento entre esse médico e seus pacientes.

Recentemente, a pesquisadora médica Wendy Levinson registrou centenas de conversas entre médicos e pacientes. Cerca de metade dos profissionais nunca havia sido processada; já com o restante isso aconteceu pelo menos duas vezes.

Com base apenas nessas conversas, Levinson constatou que havia diferenças bastante nítidas entre os dois grupos. Por exemplo, os cirurgiões que nunca haviam sido processados ficavam cerca de três minutos a mais com cada paciente (18,3 minutos) do que os que tinham sido (15 minutos). Eles tendiam a fazer comentários “explicativos” (“Primeiro vou examiná-lo, depois conversaremos sobre o problema”, ou “Vou reservar um tempo para as suas perguntas”) – os quais ajudam os pacientes a saber o que a consulta deverá abranger e quando poderão fazer perguntas. Empenhavam-se mais

em escuta ativa, dizendo coisas como “Continue, conte mais”, e riam e eram engraçados durante a consulta.

É interessante notar que não existia diferença na quantidade ou na qualidade das informações que davam aos pacientes – não davam mais detalhes sobre a medicação ou sobre o estado dos pacientes que os outros –, e sim na maneira *como* os médicos conversavam com eles.

É possível ir mais longe. A psicóloga Nalini Ambady ouviu as gravações de Levinson e selecionou apenas as conversas entre cirurgiões e seus pacientes. Ela escolheu duas para cada médico. Então selecionou dois trechos de 10 segundos de cada conversa; assim, sua fatia totalizava 40 segundos. Por fim, ela “filtrou” as fatias quanto ao conteúdo, isto é, removeu da fala os sons de alta frequência que nos permitem reconhecer palavras individualmente.

O que sobrou foi um som confuso que preserva entonação e ritmo, mas apaga o conteúdo. Com essa fatia – e somente ela –, Ambady fez uma análise ao estilo de Gottman: pediu que algumas pessoas classificassem cada fatia de som de acordo com cordialidade, hostilidade, domínio e ansiedade. Constatou que, com apenas essas categorias, poderia prever quais cirurgiões eram processados e quais não eram.

Tanto Ambady quanto seus colegas ficaram “totalmente abalados com os resultados”, e não é difícil entender por quê. As pessoas que fizeram a classificação não conheciam as qualificações profissionais dos cirurgiões. Não sabiam quanta experiência tinham, qual treinamento haviam recebido ou quais procedimentos costumavam usar. Não sabiam nem mesmo *o que* os médicos estavam dizendo aos pacientes. Tudo o que havia disponível para suas previsões era o tom de voz dos cirurgiões. Na verdade, a análise era ainda mais elementar: se a voz do cirurgião fosse classificada como dominante, ele tenderia a estar no grupo dos processados; se a voz soasse menos dominante e mais preocupada, tenderia a estar no grupo dos não processados.

Poderia haver uma fatia mais fina? Negligência profissional parece ser um problema infinitamente complicado e multidimensional. Mas no fim ele

se resume a uma questão de respeito, e a forma mais simples de comunicá-lo é por meio do tom de voz, e o tom de voz mais corrosivo que um médico pode assumir é o dominante. Ambady precisou coletar amostras de toda a história da relação entre médico e paciente para identificar esse tom de voz? Não. Porque a conversa que se tem durante uma consulta é muito parecida com a discussão de relacionamento entre um casal ou com o quarto de um estudante. É uma daquelas situações em que a assinatura surge em alto e bom som.

Na próxima vez que você consultar um médico e ele começar a falar, se tiver a sensação de que ele não o está ouvindo, de que ele o está tratando com ar de superioridade ou desrespeitosamente, *dê ouvidos a esse pressentimento*. Isso significa que você “fatiou fino” o médico e o considerou falho.

6. *O poder do relance*

A capacidade de fatiar fino não é um dom divino, e sim uma parte fundamental da estrutura humana. Costumamos fatiar fino sempre que conhecemos uma pessoa, quando conseguimos entender algo rapidamente ou quando deparamos com uma situação nova. Fatiamos fino porque somos obrigados a fazê-lo, e aprendemos a ter confiança nessa habilidade porque existem muitas ameaças no mundo exterior e porque em diversas situações o exame detalhado dos dados obtidos com o ato de fatiar fino pode nos fornecer informações valiosas, ainda que em questão de dois ou três segundos.

É significativo, por exemplo, o fato de muitas profissões e disciplinas possuírem uma terminologia específica para qualificar o talento de analisar profundamente as mais diversas situações. No basquete, diz-se que o jogador que tem a habilidade de pegar a bola e ao mesmo tempo perceber tudo que está acontecendo ao seu redor é dotado de um “senso de quadra”. Na esfera militar, os generais mais brilhantes são dotados de *coup d’oeil*

(“golpe de vista”, em francês), expressão que denomina a habilidade de perceber de imediato toda a complexidade de um campo de batalha. Napoleão Bonaparte era dotado desse talento, por exemplo, assim como o general Patton. O ornitólogo David Sibley relata que certa vez, em Cape May, em Nova Jersey, a uma distância de quase 200 metros, percebeu num relance o voo de um combatente (*Philomachus pugnax*), uma rara espécie da família dos maçaricos. Ele nunca vira um combatente voando, e também nunca tivera a oportunidade de observar um desses pássaros com tanta atenção. Mas conseguiu assimilar aquilo que os ornitólogos chamam de “essência”, ou *giss*, e isso bastou para que ele fizesse a identificação correta.

“Boa parte da observação de pássaros se baseia em impressões subjetivas: a maneira como uma determinada ave se move, aparições rápidas em ângulos diferentes ou sequências de diferentes aparições, a forma como a ave vira a cabeça e voa, as evoluções que realiza durante o voo”, explica Sibley. “A combinação de todos esses fatores fornece o perfil distintivo de um pássaro, muito difícil de ser descrito em palavras porém inesquecível para o especialista. Quando você se encontra no campo observando um pássaro, não tem tempo suficiente para analisá-lo e dizer que ele faz isso ou aquilo e, portanto, deve ser de tal espécie. Acaba chegando a uma conclusão natural e quase instantânea. Quando ganha mais experiência, você olha um pássaro e algo é ativado no seu cérebro: a coisa *parece* certa. Você sabe imediatamente de que tipo de ave se trata.”

O produtor Brian Grazer, responsável por alguns dos maiores sucessos cinematográficos das duas últimas décadas, emprega quase o mesmo tipo de linguagem para descrever a sensação que teve ao conhecer Tom Hanks. O encontro aconteceu em 1983, quando o ator ainda não era muito famoso. Tudo que ele havia feito até então era a série de TV, hoje já esquecida, intitulada *Bossm Buddies*. “Ele chegou para fazer um teste para o filme *Splash* – *Uma sereia em minha vida*, e naquele exato momento, ali mesmo, eu tive um insight”, relata Grazer. Naquele primeiro instante, ele *soube* que Hanks era especial. “Fizemos centenas de testes para aquele papel, e outras pessoas foram até mais engraçadas, mas não eram tão agradáveis quanto ele. Parecia

que a gente podia viver dentro dele. Eu tinha a sensação de que os problemas dele seriam do tipo que me sensibilizariam. Sabe como é, para fazer alguém rir, você precisa ser interessante. E, para ser interessante, você precisa fazer coisas ruins. A comédia nasce da raiva, e para ser interessante tem que haver raiva, caso contrário não existe conflito. E Hanks podia ser mau de uma forma que era possível perdoá-lo. E você precisa perdoar alguém, se no final do dia você ainda tem que estar com ele. Mesmo que ele tenha abandonado a namorada ou tomado certas decisões com as quais você não concorda. Nada disso foi verbalizado naquele momento. Foi uma conclusão natural a que cheguei e a qual somente mais tarde consegui desconstruir.”

Aposto que muitas pessoas compartilham dessa mesma sensação em relação a Tom Hanks. Se eu perguntasse como ele é, você poderia dizer que ele é decente e confiável, simples e engraçado. Mas você não o conhece de fato. Você não é amigo dele. Você apenas o vê no cinema, interpretando uma variedade de personagens. Apesar disso, você conseguiu extrair algo de muito preciso sobre ele, somente a partir dessas pequenas fatias de experiências. A opinião que você formou sobre o ator afeta a forma como você assiste aos filmes dele. “Todo mundo dizia que não conseguia visualizar Tom Hanks como um astronauta”, relata Grazer a respeito da decisão de fazê-lo estrelar *Apollo 13*. “Bem, eu não sei se Hanks tinha mesmo cara de astronauta ou não. Mas esse era um filme sobre uma espaçonave em apuros. E quem o mundo desejaria ter de volta à Terra? Quem os Estados Unidos gostariam de ver são e salvo? Tom Hanks. Não queremos que ele morra, simplesmente porque o amamos muito.”

Se não pudéssemos fatiar fino, se tivéssemos que conviver durante meses com uma pessoa para poder formar uma opinião a respeito dela, *Apollo 13* não teria a mesma carga dramática e *Splash* não seria tão engraçado. Da mesma forma, se não conseguíssemos avaliar situações complicadas em questão de segundos, uma partida de basquete seria um verdadeiro caos e os ornitólogos não poderiam saber de qual espécie é aquele pássaro.

Algum tempo atrás, um grupo de psicólogos trabalhou novamente com o sistema de predição de divórcios que me impressionou tanto. Seleccionaram alguns vídeos gravados por Gottman e os exibiram para leigos. Só que, desta vez, forneceram dicas aos espectadores, orientando-os acerca do tipo de emoções a que deveriam ficar atentos. Então, editaram os vídeos em pequenos segmentos de 30 segundos e permitiram que cada participante os assistisse somente duas vezes: uma para se concentrar no marido e outra para se concentrar na esposa.

O que aconteceu? Dessa vez, as predições feitas a respeito dos casamentos ameaçados ultrapassaram o elevado índice de 80% de exatidão. Os leigos não foram tão eficazes quanto Gottman, mas até que não fizeram feio. Foi impressionante. No entanto, isso não deveria ser uma surpresa, já que, em se tratando de fatiar fino, todos nós somos talentosos.

CAPÍTULO DOIS

A porta trancada

A VIDA SECRETA DAS
DECISÕES INSTANTÂNEAS

Há alguns anos, Vic Braden, um dos melhores treinadores de tênis do mundo, começou a notar uma coisa estranha sempre que assistia a uma partida. Nesse esporte, o jogador tem duas chances para acertar o saque e, caso perca a segunda, comete uma dupla falta. Braden notou que ele sempre sabia quando o tenista ia cometer a dupla falta. O jogador atirava a bola para o alto, conduzia a raquete para trás e, exatamente quando ia acertar a bola, Braden dizia sem pensar: “Ah, não, dupla falta.” E a bola ia para fora ou batia na rede.

Não importava quem estivesse jogando, homem ou mulher, nem se Braden assistia na quadra ou pela televisão ou ainda se conhecia bem ou não a pessoa que estava sacando. “Eu antecipava duplas faltas de garotas russas que nunca tinha visto na vida”, disse Braden. E também não era sorte. Sorte é quando você acerta no cara ou coroa. Mas as duplas faltas são raras. Em uma partida, um jogador pode sacar centenas de vezes e cometer não mais que três ou quatro duplas faltas. Certa vez, no grande torneio profissional de Indian Wells, perto da casa de Braden na Califórnia, ele decidiu anotar – e previu corretamente 16 de 17 duplas faltas nas partidas a que assistiu. “Por um instante fiquei com medo”, disse ele. “Aquilo me assustou de verdade. Eu acertava 20 entre 20 saques, e aqueles jogadores quase nunca cometem dupla falta.”

Quando era jovem, Braden foi um jogador de tênis de classe mundial e, depois de aposentado das quadras, conheceu, treinou e aconselhou muitos dos maiores tenistas da história do esporte. Braden era um homem baixo e correto, com muita energia, e se você falar com pessoas do mundo do tênis, elas afirmarão que Vic Braden conheceu mais do que ninguém as nuances e as sutilezas do esporte.

Portanto, não deve surpreender o fato de ele ter sido muito bom em analisar um saque num relance. Na realidade, isso não é diferente de um especialista em arte ter a capacidade de olhar o *kouros* Getty e saber, de imediato, que se trata de uma falsificação. Alguma coisa na postura do tenista, a forma como ele atira a bola ou a fluidez do movimento acionava algo no inconsciente de Braden. Ele instintivamente captava a “essência” de uma dupla falta. Fatiava fino alguma parte do movimento do saque e, em um piscar de olhos, sabia que seria dupla falta. Aí é que estava o problema: para a frustração de Braden, ele não conseguiu descobrir como isso acontecia.

“O que eu vi?”, indagava ele. “Eu ficava na cama pensando como tinha feito aquilo. Não sabia. Isso me deixava louco, estava me torturando. Repassava o saque mentalmente e tentava descobrir. O jogador se desequilibrou? Deu um passo a mais? Acrescentou uma pancada extra na bola? Seria alguma coisa que tivesse alterado seu funcionamento motor?” As evidências que Braden usava para chegar às suas conclusões pareciam estar enterradas nas profundezas da sua mente e ele não conseguia recuperá-las.

Este é o segundo fato crítico acerca dos pensamentos e das decisões que surgem em nosso inconsciente. Os julgamentos instantâneos são, em primeiro lugar, extremamente rápidos: eles se baseiam nas fatias mais finas de experiência. Mas também são inconscientes. No experimento de Iowa, os jogadores começaram a evitar os perigosos maços vermelhos muito antes de perceberem por que os estavam evitando. Precisaram de mais 70 cartas para que sua consciência finalmente descobrisse o que estava acontecendo. Quando Harrison, Hoving e os especialistas em arte gregos viram o *kouros* pela primeira vez, experimentaram ondas de repulsa e palavras

incompreensíveis dentro de suas cabeças. Harrison dissera, sem pensar: “Sinto muito por ouvir isso.” Mas naquele primeiro momento de dúvida eles estavam longe de enumerar precisamente por que haviam tido aquela sensação. Hoving conversa muito com especialistas em arte que ele chama de desmascaradores de falsificações e todos eles descrevem o ato de chegar à verdade sobre uma obra de arte como um processo extraordinariamente impreciso. Hoving diz que eles sentem “uma espécie de tumulto mental, uma confusão de fatos visuais inundando suas mentes quando olham para ela. Um deles descreveu a experiência como se seus olhos e seus sentidos fossem um bando de beija-flores surgindo e desaparecendo de vários lugares. Em poucos minutos, às vezes segundos, ele registrava imagens que apenas pareciam gritar ‘Tome cuidado!’”.

Eis o que Hoving conta sobre o historiador de arte Bernard Berenson: “Às vezes ele afligia seus colegas porque era incapaz de explicar como conseguia ver com tanta clareza os menores defeitos e inconsistências numa determinada obra, rotulando-os de uma restauração pouco inteligente ou uma falsificação. Em um caso que chegou aos tribunais, Berenson disse somente que seu estômago sentiu que havia algo de errado. Um curioso tilintar em seu ouvido. Ou uma depressão momentânea. Ou se sentira confuso e desequilibrado. Todas eram descrições pouco científicas de como ele sabia que estava na presença de uma falsificação. Mas isso foi o máximo que ele conseguiu explicar.”

Julgamentos instantâneos e cognição rápida ocorrem por trás de uma porta trancada. Vic Braden tentou olhar dentro desse cômodo. Ele ficava acordado à noite, tentando descobrir qual fator do saque dava origem ao seu julgamento. Mas não conseguiu. Não creio que sejamos muito bons em lidar com essa porta trancada. Uma coisa é reconhecer o enorme poder dos julgamentos instantâneos e das fatias finas, outra, muito diferente, é confiar numa coisa aparentemente tão misteriosa. “Meu pai pode tecer teorias para explicar por que ele faz isto ou aquilo”, disse o filho do bilionário George Soros. “Mas eu me lembro de ver isso quando era criança e pensar: ‘Pelo menos metade disso é bobagem.’ Ou seja, você sabe que ele sempre muda

sua posição no mercado porque suas costas começam a doer muito. Ele literalmente tem um espasmo, e este é um sinal de alerta precoce.”

É claro que isto é parte da razão pela qual George Soros é tão bom naquilo que faz: ele tem consciência do valor dos produtos do seu raciocínio inconsciente. Mas se você e eu fôssemos investir com Soros, ficaríamos nervosos se a única explicação que ele pudesse dar para uma decisão fosse uma dor nas costas.

Um CEO altamente bem-sucedido como Jack Welch pode dar à sua biografia o título *Jack: Straight from the Gut* (“Jack: direto das entranhas”, em tradução livre; o livro foi publicado como *Jack definitivo* no Brasil), mas ele deixa claro que aquilo que o distinguiu dos concorrentes não foi apenas o instinto, mas também teorias, sistemas e princípios gerenciais. Nosso mundo requer que as decisões tenham origem e sejam anotadas, e se dissermos *como* nos sentimos, também devemos estar preparados para explicar *por que* nos sentimos assim.

Por isso foi tão difícil para o Museu Getty, ao menos no início, aceitar a opinião de pessoas como Hoving, Harrison e Zeri: era melhor consultar cientistas e advogados, porque eles podiam fornecer páginas e páginas de documentação para corroborar suas conclusões. Penso que essa abordagem é um erro. Para aprendermos a melhorar a qualidade das decisões que tomamos, precisamos aceitar a natureza misteriosa dos julgamentos instantâneos. Devemos respeitar o fato de que é possível saber sem saber por que sabemos e aceitar o fato de que – às vezes – esse é o melhor caminho para o sucesso.

1. Preparado para a ação

Imagine que eu seja um professor e tenha pedido que você fosse à minha sala. Você caminha por um longo corredor, passa pela porta e senta-se diante de uma mesa. Na sua frente há uma folha de papel com uma lista de

conjuntos de cinco palavras. Quero que você redija uma frase com quatro palavras de cada conjunto o mais rápido possível. Você está pronto?

1. ele estava preocupado(a) ela sempre
2. da são Flórida laranjas temperatura
3. bola a jogue atirar silenciosamente
4. sapatos dão substituir velhos os
5. ele observa ocasionalmente pessoas vigiam
6. estar desejam suar sozinhos eles
7. céu o uniformemente cinzento está
8. deveríamos agora retiraríamos esquecer nós
9. nós bingo cantar jogar vamos
10. sol faz temperatura enrugam passas

Um teste bem direto, certo? Na verdade, não. Depois de terminá-lo, acredite ou não, você teria deixado a minha sala e voltado ao corredor mais devagar do que quando o percorreu na ida. Com o teste, afetei o seu comportamento. Como? Bem, dê uma olhada nas palavras outra vez: “preocupado(a)”, “Flórida”, “velhos”, “sozinhos”, “cinzento”, “bingo” e “enrugam”. Você deve ter pensado que eu lhe dera apenas um teste de linguagem. Mas, na verdade, eu também estava fazendo o grande computador em seu cérebro – seu inconsciente adaptável – pensar no fato de envelhecer.

Seu inconsciente não informou ao restante do cérebro a respeito da sua obsessão repentina acerca dessa questão. Mas levou tão a sério toda essa conversa de velhice que, quando terminou o teste e caminhou pelo corredor, você agiu como um velho, andando lentamente.

Este teste foi concebido por um psicólogo muito inteligente chamado John Bargh. É um exemplo daquilo que chamei de um experimento de preparação, e Bargh e outros criaram inúmeras variações ainda mais

fascinantes, todas mostrando o que acontece atrás da porta trancada do nosso inconsciente.

Certa vez, Bargh e dois colegas da Universidade de Nova York, Mark Chen e Lara Burrows, encenaram um experimento no corredor a poucos metros da sala de Bargh. Eles usaram alguns universitários como objeto e deram a cada aluno um de dois testes de formação de frases. O primeiro continha palavras como “agressivamente”, “ousado”, “rude”, “incomodar”, “perturbar”, “intrrometer-se” e “infringir”. No segundo havia “respeito”, “respeitoso”, “apreciar”, “pacientemente”, “render”, “polido” e “gentil”. Não havia em nenhum dos dois testes palavras semelhantes em número suficiente para que os estudantes percebessem o que estava acontecendo. (É claro que, uma vez que você tenha consciência de que está sendo preparado, a preparação não funciona.)

Depois de fazer o teste – que leva cerca de cinco minutos –, os estudantes foram instruídos a seguir pelo corredor e entrar em outra sala para falar com a pessoa que dirigia o experimento a fim de receber novas instruções.

Bargh certificou-se de que, sempre que um aluno chegasse lá, o responsável pelo experimento estivesse ocupado, conversando com um colega que bloqueava a passagem pela porta. Ele queria descobrir se as pessoas preparadas com as palavras polidas levariam mais tempo para interromper a conversa do que aquelas preparadas com as palavras rudes.

O psicólogo compreendia o suficiente sobre o estranho poder da influência inconsciente para sentir que ela faria diferença, mas pensou que o efeito seria pequeno. Quando Bargh estivera com o comitê da universidade para obter a aprovação do experimento, teve que prometer que interromperia a conversa diante da porta após 10 minutos. “Olhei para eles quando exigiram aquilo e pensei que estivessem brincando”, lembrou Bargh. “A piada era que iríamos medir a diferença em milissegundos. Quero dizer, os alunos são nova-iorquinos, então não iam ficar muito tempo esperando. Pensamos que os protestos começariam em poucos segundos ou, no máximo, em um minuto.”

Mas Bargh e seus colegas estavam enganados. As pessoas preparadas para ser rudes interromperam a conversa, de modo geral, após cinco minutos. Mas 82% das pessoas preparadas para serem polidas *nem chegaram a interromper*. Se o experimento não tivesse terminado depois de 10 minutos, quem sabe quanto tempo eles teriam ficado esperando no corredor com um sorriso educado e paciente no rosto?

“O experimento ocorreu ao lado da minha sala”, lembra Bargh. “Tive que ouvir a mesma conversa sempre que aparecia um novo aluno. Foi muito entediante. Os estudantes caminhavam pelo corredor e viam uma pessoa conversando com o responsável pelo experimento diante da porta. A pessoa estava falando sobre como não entendia o que deveria fazer. E ficava perguntando, durante 10 minutos, ‘Onde marco isto? Eu não entendo.’” Bargh teve um calafrio com a lembrança e o caráter estranho da experiência. “Aquilo continuou durante todo o semestre. E as pessoas que haviam feito o teste polido *ficavam lá esperando*.”

É importante ressaltar que a preparação não é como a lavagem cerebral. Eu não conseguiria fazer você revelar detalhes extremamente pessoais da sua infância preparando-o com palavras como “soneca”, “mamadeira” e “ursinho”. Também não conseguiria programá-lo para assaltar um banco para mim. Por outro lado, os efeitos da preparação não são triviais.

Dois pesquisadores holandeses elaboraram um estudo em que estudantes tinham que responder a 42 perguntas relativamente difíceis do jogo de tabuleiro Trivial Pursuit. Foi solicitado a metade deles que reservasse cinco minutos para pensar sobre o que significava ser professor e anotar tudo que lhes viesse à mente antes de responderem ao questionário. Eles acertaram 55,6% das perguntas. A outra metade devia pensar sobre os *hooligans* (torcedores de futebol brigões). Estes acertaram 42,6% das perguntas.

O grupo que pensou sobre ser professor não era mais inteligente que o que pensou nos *hooligans*. Não eram mais espertos, nem mais concentrados, nem mais sérios. Simplesmente estavam em um quadro mental “inteligente”. O fato de terem associado à ideia algo inteligente, como um

professor, tornou muito mais fácil – naquele momento tenso em que uma pergunta superficial era feita – dar a resposta certa. É importante destacar que a diferença entre 55,6% e 42,6% é enorme. É como a diferença entre passar de ano e ser reprovado.

Os psicólogos Claude Steele e Joshua Aronson criaram uma versão mais radical do teste usando universitários negros e 20 perguntas tiradas do Graduate Record Examination, o exame que dá acesso ao curso superior. Quando os estudantes foram solicitados a identificar sua raça em um questionário anterior ao teste, isso foi o suficiente para prepará-los com todos os estereótipos negativos associados aos afro-americanos e ao sucesso acadêmico. Em consequência, o número de acertos foi reduzido à *metade*.

Como sociedade, depositamos uma fé enorme em testes porque achamos que constituem um indicador confiável da capacidade e do conhecimento da pessoa testada. Mas será verdade? Se um aluno branco de uma escola de ensino médio particular prestigiada tira notas mais altas que um aluno negro de uma escola pública para o mesmo exame, é porque ele é mais inteligente ou porque é branco e frequenta uma escola melhor, onde é constantemente preparado com a ideia de ser talentoso?

Porém, ainda mais impressionante é quão misteriosos podem ser esses efeitos da preparação. Quando aqueles alunos fizeram o teste de formar frases, não sabiam que estavam sendo preparados para pensar como velhos. Como poderiam saber? As pistas eram muito sutis. O mais notável é que, mesmo depois de sair lentamente da sala e caminhar pelo corredor, as pessoas ainda não estavam cientes de como seu comportamento havia sido afetado.

Certa vez, Bargh pediu que algumas pessoas jogassem jogos de tabuleiro nos quais a única maneira de vencer era cooperando com o adversário. Assim, ele preparou os participantes com ideias de cooperação. Os indivíduos se tornaram muito mais cooperativos e o jogo transcorreu sem incidentes. “Mais tarde”, relata Bargh, “nós perguntamos a eles: ‘Até que ponto você cooperou? Quanto você queria cooperar?’ Então correlacionamos as respostas e o comportamento real – e o resultado é zero.

O jogo dura 15 minutos e, no final, as pessoas não têm a mínima ideia do que fizeram. Simplesmente não sabem. Suas explicações são aleatórias, mero blá-blá-blá. Isso me surpreendeu. Pensei que pelo menos tivessem vasculhado suas memórias. Mas não conseguiam fazer isso.”

Aronson e Steele constataram a mesma coisa com os estudantes negros que se saíram mal na prova depois que foram lembrados da raça. “Conversei com eles e perguntei: ‘Alguma coisa reduziu seu desempenho?’”, disse Aronson. “Eu perguntava: ‘O fato de eu pedir que você identificasse a sua raça o atrapalhou?’ Porque aquilo teve claramente um efeito enorme sobre o desempenho deles. E eles sempre respondiam que não ou algo como: ‘Sabe, acho apenas que eu não sou inteligente o suficiente para estar aqui.’”

Os resultados desses experimentos são, obviamente, bastante perturbadores. Eles sugerem que aquilo que pensamos ser livre-arbítrio é, em grande parte, ilusão: na maior parte do tempo operamos no piloto automático e a maneira como pensamos e agimos – e *até que ponto* pensamos e agimos premidos pelas circunstâncias – é muito mais suscetível do que percebemos às influências externas.

Por outro lado, penso que também há uma vantagem significativa no modo secreto pelo qual o inconsciente faz seu trabalho. No exemplo da tarefa de formação de frases com palavras relacionadas à velhice, quanto tempo você levou para formá-las? Tenho o palpite de que foram não mais do que alguns segundos por frase. Você conseguiu realizar o experimento tão rápido porque pôde se concentrar na tarefa e bloquear as distrações. Se buscasse possíveis padrões na lista de palavras, não teria conseguido concluir o exercício tão depressa. Você teria se distraído.

Sim, as referências à velhice mudaram o seu comportamento – a velocidade com a qual você deixou a sala e caminhou pelo corredor –, mas isso foi ruim? Seu inconsciente apenas transmitiu ao seu corpo a seguinte mensagem: “Captei algumas pistas de que estamos em um ambiente preocupado com a velhice, então vamos nos comportar de acordo.” Nesse sentido, seu inconsciente atuou como uma espécie de criado mental: apenas estava cuidando de todos os pequenos detalhes mentais da sua vida.

Registrou tudo que acontecia à sua volta e se certificou de que você agisse de forma adequada, deixando-o ao mesmo tempo livre para se concentrar no problema principal que o ocupava.

Os cientistas de Iowa que criaram os experimentos com os maços de cartas eram coordenados pelo neurologista António Damásio e fizeram pesquisas fascinantes sobre o que acontece quando uma parcela grande demais do nosso pensamento tem lugar fora da porta trancada.

Damásio estudou pacientes com danos numa pequena parte delicada do cérebro chamada córtex pré-frontal ventromedial, que se localiza atrás do nariz. A área ventromedial desempenha um papel crítico na tomada de decisões. Ela desenvolve contingências e relacionamentos e filtra a imensa quantidade de informações que recebemos do mundo exterior, atribuindo prioridades e sinalizando os itens que exigem atenção imediata. As pessoas com danos nessa área são perfeitamente racionais. Podem ser altamente inteligentes e funcionais, mas carecem de julgamento. Para ser mais exato, elas não contam com o tal “criado mental” no inconsciente que as libera para que se concentrem no que é de fato importante.

Em seu livro *O erro de Descartes*, Damásio descreve a tentativa de marcar uma consulta com um paciente que tem esse tipo de dano cerebral:

Sugeri duas opções de datas, ambas no mês seguinte e distantes poucos dias uma da outra. O paciente pegou sua agenda e começou a consultar o calendário. O comportamento que se seguiu, testemunhado por vários investigadores, foi digno de nota. Durante quase meia hora, o paciente enumerou razões a favor e contra cada uma das datas: tarefas já marcadas, proximidade com outros compromissos, possíveis condições meteorológicas, ou seja, praticamente tudo que se possa considerar acerca de uma simples data. Ele nos arrastou por uma cansativa análise de custo-benefício, um infindável delinear de opções e possíveis consequências, com comparações inúteis entre elas. Foi necessária uma enorme disciplina para ouvir tudo aquilo sem dar um soco na mesa e pedir que ele parasse.

Damásio e a equipe também realizaram o teste dos maços de cartas com seus pacientes ventromediais. A maioria conseguiu descobrir que os maços vermelhos eram perigosos, mas em nenhuma ocasião transpiraram pelas palmas das mãos ou tiveram um palpite de que os maços azuis eram mais

seguros. E em nenhum momento – nem mesmo depois de terem descoberto o segredo do jogo – os pacientes ajustaram a estratégia para ficar longe das cartas problemáticas. Intellectualmente eles sabiam o que era certo, mas o conhecimento não era suficiente para mudar a maneira pela qual jogavam.

“É como ser viciado em drogas”, diz Antoine Bechara, um dos pesquisadores da equipe de Iowa. “O viciado pode articular muito bem as consequências do seu comportamento. Mas não consegue agir de forma a evitá-las. Isso se deve a um problema cerebral. Esse era o ponto que queríamos destacar. Danos na área ventromedial causam uma desconexão entre o que a pessoa sabe e o que ela faz.”

O que faltava aos pacientes era o criado mental que os empurrasse silenciosamente na direção certa, acrescentando aquele pequeno extra emocional – o suor nas palmas das mãos – para garantir que agissem de acordo. Em situações instáveis e de apostas altas, não queremos ser tão isentos e puramente racionais quanto os pacientes ventromediais de Iowa. Não queremos ficar falando infundavelmente sobre as alternativas de que dispomos. Às vezes é melhor que a mente por trás da porta trancada tome essas decisões por nós.

2. O problema de contar histórias

Há algum tempo, duas dúzias de homens e mulheres se reuniram no salão dos fundos de um bar em Manhattan para participar de um ritual peculiar conhecido como “encontro rápido”. Todos eram jovens profissionais com pouco mais de 20 anos, uma mistura de tipos de Wall Street, estudantes de medicina e professores de escola, além de quatro mulheres que chegaram juntas da joalheria Anne Klein.

As mulheres usavam suéteres vermelhos ou pretos e calças jeans ou de cores escuras. Os homens, com uma ou duas exceções, vestiam camisa azul-escura e calças pretas. Eles se misturaram meio sem jeito no início,

segurando suas bebidas, mas então a coordenadora do evento, uma mulher alta chamada Kailynn, começou a falar.

Ela informou que cada homem teria seis minutos com cada mulher. Durante todo o encontro, as mulheres ficariam sentadas nos longos sofás encostados às paredes que contornavam a sala e os homens trocariam de acompanhante sempre que Kailynn tocasse um sino, sinalizando que os seis minutos tinham se esgotado.

Todos os participantes recebiam um crachá, um número e um curto formulário para preencher, com a instrução de que, caso gostassem de alguém depois dos seis minutos, deveriam assinalar ao lado do número dele ou dela. Se houvesse reciprocidade, os dois receberiam o e-mail um do outro dentro de 24 horas. Houve um burburinho e várias pessoas foram ao banheiro pouco antes de começar. Kailynn tocou o sino.

Todos ocuparam seus lugares e imediatamente uma onda de conversas encheu a sala. As poltronas dos homens eram distantes o suficiente dos sofás das mulheres para que ambos tivessem que se inclinar para a frente, apoiando os cotovelos nos joelhos. Uma ou duas mulheres se mexiam bastante no sofá. O homem que conversava com a mulher na Mesa 3 derramou cerveja no colo dela. Na Mesa 1, uma morena chamada Melissa, desesperada para fazer com que o homem à sua frente falasse, lhe fez três perguntas seguidas: “Se você pudesse pedir três desejos, quais seriam eles? Você tem irmãos? Mora sozinho?” Em outra mesa, um jovem loiro chamado David perguntou à sua então acompanhante por que ela havia se inscrito no evento. “Tenho 26 anos”, respondeu ela. “Muitas das minhas amigas namoram caras que conheceram no ensino médio e estão noivas ou casadas, e eu ainda estou solteira, sabe como é.”

Kailynn estava encostada no balcão do bar. “Se a pessoa está gostando da conexão, o tempo passa depressa. Caso contrário, são os seis minutos mais longos da vida dela”, disse ela enquanto observava os pares conversando nervosamente. “Às vezes acontecem coisas estranhas. Nunca vou me esquecer de um rapaz do Queens que apareceu com uma dúzia de

rosas vermelhas. Ele deu uma para cada garota com quem falou. Vestia terno.” Ela sorriu. “Ele estava pronto para tudo.”

Esses encontros rápidos se tornaram muito populares pelo mundo inteiro nos últimos anos e não é difícil entender por quê. Trata-se da redução do namoro a um simples julgamento rápido. Cada um que se sentava a uma daquelas mesas deveria responder a uma simples pergunta: “Quero ver esta pessoa novamente?” Não precisamos de uma noite inteira para chegar a uma conclusão. Na realidade, bastam alguns minutos.

Velma, por exemplo, uma das quatro mulheres que chegaram juntas, contou que não escolheu nenhum dos homens e que tomava a decisão acerca de cada um deles imediatamente. “Bastava um oi”, disse ela. Ron, que trabalhava como analista financeiro em um banco de investimentos, escolheu duas mulheres – uma depois de um minuto e meio de conversa e a outra, chamada Lillian, no exato instante em que se sentou. “Ela tem um piercing na língua”, falou ele, admirado. “Vim aqui esperando encontrar um bando de advogados. Mas ela é outra história, muito diferente.” Lillian também gostou de Ron. “Sabe por quê? Ele é da Louisiana. Adorei o sotaque. E deixei cair minha caneta só para ver o que faria, e ele a apanhou na mesma hora”, revelou ela.

Na verdade, muitas mulheres gostaram de Ron no instante em que o viram e muitos homens gostaram de Lillian no instante em que a viram. Ambos tinham uma espécie de faísca que contagiava e soava vitoriosa. “As garotas são mesmo espertas”, disse Jon, um estudante de medicina de terno azul, no final do evento. “Elas sabem, no primeiro instante, se gostam do sujeito, se podem apresentá-lo aos pais ou se ele é apenas um boboca.” Jon tem razão, exceto pelo fato de as garotas não serem as únicas espertas. Quando se trata de fatiar fino namorados em potencial, quase todo mundo é esperto.

Mas suponha que eu alterasse ligeiramente as regras do encontro rápido. E se eu tentasse olhar atrás da porta trancada e pedisse que todos explicassem as suas escolhas? É claro que sabemos que isso não pode ser feito: o maquinário do nosso pensamento inconsciente estará oculto sempre.

E se esquecêssemos a cautela e obrigássemos as pessoas a explicar *de qualquer maneira* suas primeiras impressões e seus julgamentos rápidos?

Foi o que fizeram Sheena Iyengar e Raymond Fisman, dois professores da Universidade de Columbia. Eles descobriram que se você obriga as pessoas a se explicarem, acontece uma coisa muito estranha e preocupante. Aquilo que antes parecia o mais puro e transparente exercício de fatiar fino se transforma em algo bem confuso.

Iyengar e Fisman formam uma dupla curiosa: ela é descendente de índios e ele é judeu; ela é psicóloga e ele é economista. Eles só se envolveram com encontros rápidos porque conversaram numa festa sobre os méritos relativos dos casamentos arranjados e daqueles por amor. “Nós supostamente geramos um romance a longo prazo”, contou Fisman, um homem esbelto que mais parece um adolescente e tem um ótimo senso de humor. “Isso me deixa orgulhoso. Aparentemente, você precisa de apenas três para entrar no paraíso judeu, então estou no caminho certo.”

Os dois professores realizam suas noites de encontros rápidos no West End Bar, na Broadway, perto do campus da universidade. Elas são idênticas às noites de encontros rápidos típicas de Nova York, exceto por uma regra: os participantes não se limitam a marcar os quadradinhos de sim ou não.

Em quatro ocasiões – antes do início, logo após o final, um mês depois e seis meses depois da sessão –, os participantes precisam preencher um questionário que lhes pede que classifiquem, numa escala de 1 a 10, o que buscam em um parceiro em potencial. As categorias são atração, interesses comuns, senso de humor, sinceridade, inteligência e ambição. Além disso, no fim de cada encontro, eles devem classificar a pessoa que acabaram de conhecer com base nas mesmas categorias. Assim, no final da noite, Fisman e Iyengar têm um quadro incrivelmente detalhado do que cada um sentiu exatamente durante o processo. E é quando se examina esse quadro que se começa a notar os acontecimentos estranhos.

Por exemplo, na sessão da universidade, dediquei atenção especial a uma jovem loura de cabelos cacheados e pele clara e a um homem alto e cheio de energia, que tinha olhos azuis e cabelos castanhos compridos. Vamos

chamá-los de Mary e John. Observei-os durante o encontro e percebi imediatamente que Mary tinha gostado de John e ele dela. John se sentou à mesa de Mary e eles fixaram os olhos um no outro. Ela baixou os olhos com timidez. Ele parecia um pouco nervoso. Ela se inclinava para a frente no sofá.

Observando de fora, aquele parecia um caso perfeito de amor à primeira vista. Mas vamos nos aprofundar um pouco com algumas perguntas simples. Em primeiro lugar, a avaliação da personalidade de John por Mary correspondia à que ela havia declarado desejar em um homem antes do início da sessão? Em outras palavras, até que ponto Mary é boa em prever o que quer em um homem?

Fisman e Iyengar podem responder facilmente a essa pergunta, e o que eles descobrem ao comparar o que as pessoas dizem querer com aquilo que as atrai no momento é que as duas coisas não batem. Por exemplo, se Mary disse, no início da noite, que desejava alguém inteligente e sincero, isso não significa que ela será atraída somente por homens inteligentes e sinceros. Da mesma forma, é provável que John, de quem ela gosta mais do que qualquer outro, possa ser atraente e divertido, mas não particularmente sincero ou inteligente. Além disso, se todos os homens de que Mary acabar gostando durante a sessão forem mais atraentes e divertidos do que inteligentes e sinceros, no dia seguinte, caso lhe fosse pedido que descrevesse o homem perfeito, ela diria que gosta de homens atraentes e divertidos. Mas esse é apenas o dia seguinte. Se você fizer a mesma pergunta a ela um mês depois da sessão, Mary voltará a dizer que deseja se relacionar com homens inteligentes e sinceros.

Tudo bem se você ficar confuso. De fato, a situação é confusa: Mary diz querer um determinado tipo de pessoa. Então ela entra em uma sala cheia de opções e encontra alguém de quem realmente gosta. Naquele instante ela muda totalmente de ideia a respeito do tipo de pessoa que deseja. Só que um mês depois ela retorna ao que disse que desejava anteriormente. Afinal, o que Mary deseja em um homem?

“Não sei”, disse Iyengar quando lhe perguntei isso. “Será que o verdadeiro eu é aquele que descrevi antes?”

Ela fez uma pausa e Fisman complementou: “Não, o verdadeiro eu me é revelado por meio das minhas ações. É isso que um economista diria.”

Iyengar pareceu confusa. “Não sei o que diria um psicólogo.”

E eles não conseguiram chegar a um acordo. Mas isso acontece porque não existe uma resposta certa. Mary tem uma ideia acerca das características que deseja em um homem, e essa ideia não está errada. Está apenas incompleta. A descrição com a qual ela inicia o encontro é seu ideal consciente: aquilo que acredita querer quando pensa no assunto. Mas ela não pode ter tanta certeza a respeito do critério que determina a preferência naquele primeiro instante em que conhece alguém cara a cara. Essa informação está além da porta trancada.

Braden experimentou algo semelhante em seu trabalho com atletas profissionais. Ao longo dos anos, ele falou com o maior número possível de tenistas de classe mundial, questionando-os acerca de como e por que eles jogam da maneira que jogam, e invariavelmente ficava desapontado. “Depois de toda a pesquisa que fizemos com os melhores tenistas, não encontramos um que fosse coerente em saber e poder explicar exatamente o que faz”, disse Braden. “Eles dão respostas diferentes em ocasiões diferentes ou o que dizem simplesmente não faz sentido.”

Uma das coisas que ele fazia era gravar em vídeo grandes tenistas em ação e depois digitalizar seus movimentos, segmentando-os quadro a quadro no computador, para saber, por exemplo, a quantos graus Pete Sampras gira seu ombro para realizar um *backhand* cruzado.

Um dos vídeos digitalizados mostrou o grande tenista André Agassi acertando um *forehand*. A imagem foi fragmentada. Agassi foi reduzido a um esqueleto. Quando ele se mexe para atingir a bola, cada movimento do seu corpo é claramente visível e mensurável.

A fita de Agassi é uma ilustração perfeita da nossa incapacidade para descrever como nos comportamos no momento. “Quase todos os tenistas profissionais do mundo dizem que usam o pulso para girar a raquete sobre a

bola quando acertam um *forehand*", disse Braden. "Por quê? O que eles estão vendo? Olhe." Braden apontou para a tela. "Está vendo quando ele atinge a bola? Com a tecnologia de imagem digitalizada, podemos saber se um pulso gira um oitavo de grau. A questão é que os jogadores quase nunca movem o pulso. Veja como ele está fixo. Agassi não move o pulso até bem depois de bater na bola. O jogador pensa que está movendo durante o impacto, mas somente o faz muito depois. Como tantas pessoas podem se enganar? Elas têm treinadores e pagam centenas de dólares para aprender a girar o pulso sobre a bola. É por isso que o número de lesões no braço vem crescendo tanto."

Braden constatou o mesmo problema com o jogador de beisebol Ted Williams. Este talvez tenha sido o maior rebatedor de todos os tempos, um homem reverenciado por seu conhecimento na sua especialidade. Williams sempre disse que podia acompanhar a bola até o ponto em que ele a tocava com o taco. Mas Braden sabia, em virtude de seu trabalho no tênis, que isso era impossível. No último metro e meio do voo de uma bola de tênis na direção do jogador, ela já estará perto demais e rápida demais para ser vista. Nesse momento, para todos os efeitos, o jogador está cego. O mesmo acontece no beisebol. Ninguém consegue acompanhar a bola até o taco.

"Conversei com Ted uma vez", disse Braden. "Nós comparecemos ao mesmo evento. Falei: 'Escute, Ted. Acabamos de fazer um estudo que mostrou que os seres humanos não podem acompanhar a bola até o momento em que ela toca o taco. É um evento de três milissegundos.' E ele foi honesto ao responder: 'Bem, acho que *parecia* que eu podia fazer isso.'"

Ted Williams podia acertar numa bola tão bem quanto qualquer outro rebatedor e podia explicar com total confiança como conseguia fazer isso. Mas a explicação não era compatível com suas ações, assim como a descrição de Mary do que desejava em um homem não era necessariamente compatível com a pessoa pela qual ela se sentia atraída no momento. Como seres humanos, temos um problema para contar histórias. Somos um pouco afobados demais para explicar aquelas coisas para as quais, na realidade, não temos explicação.

Há muitos anos, o psicólogo Norman R. F. Maier pendurou duas longas cordas no teto de uma sala repleta de todos os tipos de ferramentas, objetos e móveis. As cordas se encontravam suficientemente distantes uma da outra para que uma pessoa não fosse capaz de agarrar as extremidades de ambas. A cada um que entrava na sala era feita a mesma pergunta: “De quantas maneiras diferentes é possível amarrar as extremidades das duas cordas?”

Existem quatro soluções para esse problema. A primeira é esticar uma corda ao máximo na direção da outra, prendê-la a um objeto, como uma cadeira, e ir lá pegar a outra corda. A segunda é usar um terceiro elemento – um cordão, por exemplo – e amarrá-lo à extremidade de uma das cordas para que seja possível chegar à outra. Uma terceira estratégia é segurar uma corda com uma das mãos e utilizar um instrumento, como uma vara longa, para puxar a outra até você. Maier constatou que quase todas as pessoas pensavam nessas três soluções. Mas o quarto recurso – balançar uma das cordas como um pêndulo e então pegar a outra – ocorreu somente a umas poucas.

Maier pediu que os indivíduos que não haviam pensado na quarta solução se sentassem e refletissem por 10 minutos. Então, sem falar nada, o psicólogo atravessou a sala em direção à janela e “casualmente” empurrou uma das cordas, colocando-a em movimento pendular. É claro que depois disso quase todos exclamaram um *arrá!* e propuseram a estratégia do pêndulo. Mas ao serem questionados sobre como haviam chegado a ela, somente uma pessoa revelou a razão correta. Como escreveu Maier: “Eles disseram coisas como ‘Apenas me ocorreu’, ‘Era a única coisa que faltava’, ‘Apenas percebi que a corda iria balançar se eu amarrasse um peso nela’, ‘Talvez um curso de física tenha me sugerido isso’, ou ‘Tentei pensar em uma forma de fazer a corda chegar até ali e o único jeito era fazendo-a balançar’. Um professor de psicologia disse: ‘Tendo esgotado todas as possibilidades, a única coisa a fazer era balançá-la. Pensei na situação de atravessar um rio segurando uma corda. Eu tinha imagens de macacos balançando de uma árvore para outra e elas surgiram junto à solução. A ideia pareceu completa.’”

Será que essas pessoas mentiram? Estariam com vergonha de admitir que só conseguiram resolver o problema depois de receber uma dica? Nada disso. É que a dica de Maier foi tão sutil que só foi captada no nível inconsciente. Ela foi processada por trás da porta trancada. Portanto, quando foi solicitado que explicassem como a ideia havia surgido, tudo o que as pessoas puderam fazer foi oferecer aquela que lhes pareceu mais plausível.

Esse é o preço que pagamos pelos muitos benefícios da porta trancada. Quando pedimos que as pessoas expliquem seu pensamento, em particular aquele que vem do inconsciente, precisamos tomar cuidado ao interpretar as respostas.

É claro que isso é mais compreensível quando se trata de um encontro. Sabemos que não podemos descrever racionalmente o tipo de pessoa pela qual nos apaixonaríamos. É por isso que frequentamos eventos sociais: para testar teorias a respeito de quem nos atrai. E todos sabem que é melhor se um especialista mostrar – não apenas explicar – como jogar tênis ou tocar um instrumento. Aprendemos mais por meio de exemplos e experiência direta porque existem limites para a adequação da instrução verbal.

No entanto, em outros aspectos de nossas vidas, não tenho plena certeza de que sempre respeitamos os mistérios da porta trancada e os perigos do problema de contar histórias. Há ocasiões em que exigimos uma explicação quando não é possível fornecê-la. Como veremos nos próximos capítulos, fazer isso pode ter sérias consequências.

Depois do veredicto de O. J. Simpson, uma das juradas apareceu na TV e, com absoluta convicção, disse: “A raça dele não teve *nada* a ver com a minha decisão.” Como disse o psicólogo Joshua Aronson: “Como ela podia saber isso? O que a pesquisa da preparação que correlaciona raça e teste de desempenho, a pesquisa de Bargh com a interrupção das conversas e o experimento de Maier com as cordas mostram é que as pessoas ignoram o que de fato afeta suas atitudes, mas raramente admitem isso. Precisamos aceitar nossa ignorância e responder ‘Não sei’ com maior frequência.”

É claro que há uma segunda lição, igualmente valiosa, no experimento de Maier. Os participantes estavam perplexos e frustrados. Eles já refletiam havia 10 minutos e muitos sentiam, sem dúvida, que estavam falhando em um teste importante, parecendo estúpidos. Mas eles não eram estúpidos. E por que não? Porque todos naquela sala possuíam não uma mente, mas duas, e, enquanto a mente consciente estava bloqueada, a inconsciente explorava a sala, farejando possibilidades, processando cada pista concebível. E no instante em que encontrou a resposta, ela os guiou – de forma silenciosa e segura – até a solução.

CAPÍTULO TRÊS

O erro de Warren Harding

POR QUE GOSTAMOS DE HOMENS ALTOS,
MORENOS E BONITOS

Em uma manhã de 1899, nos fundos do Globe Hotel, em Richwood, Ohio, dois homens se conheceram enquanto seus sapatos eram engraxados. Um era advogado e lobista de Columbus, a capital do estado. Ele se chamava Harry Daugherty. Era um homem corpulento, de rosto vermelho e cabelos lisos e pretos. E era brilhante. Era o Maquiavel da política de Ohio, o clássico manipulador dos bastidores, um arguto e criterioso avaliador de caráter ou, pelo menos, de oportunidades políticas. O segundo homem era o editor do jornal de Marion, uma cidadezinha no mesmo estado, e naquele momento estava a uma semana de ser eleito senador. Ele se chamava Warren Harding. Daugherty olhou para Harding e ficou instantaneamente subjugado pelo que viu. Conforme escreveu o jornalista Mark Sullivan sobre aquele momento:

Valia a pena olhar para Harding. Ele tinha na época cerca de 35 anos. Sua cabeça, suas feições, seus ombros e seu torso chamavam atenção. Suas proporções faziam tal efeito que, em qualquer homem, em qualquer lugar, justificariam mais que o termo ‘bonito’. Anos depois, já famoso, a palavra ‘romano’ era usada ocasionalmente para descrevê-lo. Quando ele se levantou da cadeira, suas pernas justificaram as notáveis e agradáveis proporções do corpo; sua agilidade e seu porte aumentavam a impressão de graça física e virilidade. Sua flexibilidade, combinada a sua altura e seus olhos brilhantes, seus cabelos negros e sua compleição de bronze, lhe emprestava algo da beleza indígena. Sua gentileza ao passar seu lugar para o cliente seguinte sugeria uma genuína amizade para com toda a humanidade.

Sua voz era ressonante, masculina, cordial. Seu prazer com as atenções do engraxate refletiu um grau de consciência incomum a respeito de roupas para um homem de cidade pequena. Seu gesto ao dar a gorjeta sugeria uma natureza boa e generosa, um desejo de proporcionar prazer, baseado no bem-estar físico e na sincera bondade de coração.

Naquele instante, quando Daugherty olhou para Harding, ele teve uma ideia que mudaria para sempre a história americana: aquele homem não daria um grande presidente?

Warren Harding não era exatamente um homem inteligente. Gostava de jogar pôquer e golfe, de beber e, acima de tudo, de conquistar mulheres. Na verdade, seu apetite sexual tinha se tornado uma lenda. Nunca se distinguiu muito em seus cargos políticos. Era vago e ambivalente em questões de política. Seus discursos foram descritos certa feita como “um exército de frases pomposas correndo pela paisagem em busca de uma ideia”. Depois de ser eleito senador em 1914, Harding ausentou-se dos debates sobre o voto das mulheres e sobre a Lei Seca, duas das maiores discussões políticas da sua época. Ele avançava firmemente a partir da política de Ohio somente porque era empurrado por Florence, sua esposa, por causa do gerenciamento de suas aparições pelo manipulador Harry Daugherty e porque, ao envelhecer, adquirira uma aparência cada vez mais irresistivelmente distinta.

Certa vez, durante uma festa, um partidário gritou: “Puxa vida, o filho da mãe *parece* um senador.” Quando chegou à meia-idade, segundo Francis Russell, biógrafo de Harding, “suas vigorosas sobrancelhas pretas contrastavam com o aço cinzento dos cabelos para dar o efeito de força, seus ombros largos e sua compleição bronzeada davam o efeito de saúde”. De acordo com Russell, Harding poderia ter vestido uma toga e subido ao palco em uma encenação de *Júlio César*.

Daugherty fez arranjos para que Harding discursasse na convenção presidencial do Partido Republicano, em 1916, porque sabia que as pessoas só precisavam vê-lo e ouvir sua voz magnífica para se convencerem dos seus méritos para o cargo máximo. Em 1920, Daugherty persuadiu Harding a concorrer à Casa Branca. Daugherty não estava brincando. Ele falava sério.

“Desde que tinham se conhecido, Daugherty enfiara na cabeça a ideia de que Harding daria um ‘grande presidente’”, escreveu o jornalista Sullivan. “Às vezes, inconscientemente, Daugherty se expressava com mais fidelidade à precisão, dizendo ‘um grande presidente em *aparência*’.” Harding entrou na convenção do Partido Republicano naquele verão cotado em sexto lugar entre seis candidatos. Daugherty não parecia preocupado. A convenção estava num beco sem saída entre os dois principais candidatos; assim, previa ele, os delegados seriam forçados a buscar uma alternativa. E para quem iriam se voltar, naquele momento de desespero, senão para o homem que irradiava bom senso, dignidade e todas as características presidenciais?

Às primeiras horas da manhã, quando se reuniram nas salas enfumaçadas do Blackstone Hotel, em Chicago, os dirigentes do Partido Republicano ergueram as mãos e perguntaram se havia um candidato sobre o qual todos poderiam concordar. E um nome surgiu imediatamente em suas mentes: Harding! Ele não *parecia* um candidato à Presidência?

Assim, o senador Harding tornou-se o candidato Harding. E, naquele outono, depois de uma campanha conduzida da varanda da sua casa em Marion, Ohio, o candidato Harding tornou-se o presidente Harding. Ele governou por dois anos, antes de morrer inesperadamente de derrame.

E foi, na opinião de quase todos os historiadores, um dos piores presidentes da história dos Estados Unidos.

1. O lado sombrio de fatiar fino

Até agora, falei sobre como fatiar fino pode ser algo extremamente poderoso. O que torna possível fatiar fino é nossa capacidade de enxergar rapidamente abaixo da superfície de uma situação. Thomas Hoving, Evelyn Harrison e os especialistas em arte enxergaram de imediato por trás do artifício do falsificador. Sue e Bill pareciam, de início, um casal feliz e amoroso, mas, quando observamos sua interação e medimos a proporção entre reações positivas e negativas, concluímos uma história diferente. A

pesquisa de Nalini Ambady mostrou quanto podemos aprender a respeito da probabilidade de um cirurgião ser processado se avançarmos além dos diplomas na parede e do jaleco branco e nos concentrarmos em seu tom de voz.

Mas o que acontece se essa rápida cadeia de pensamento for de alguma forma interrompida? E se chegarmos a um julgamento rápido sem *nem mesmo* ir abaixo da superfície?

No capítulo anterior escrevi a respeito dos experimentos conduzidos por John Bargh, nos quais ele mostrou que fazemos fortes associações diante de certas palavras (por exemplo, “Flórida”, “cinzento”, “enrugar” e “bingo”) e que a simples exposição a elas pode causar uma alteração em nosso comportamento. Acho que existem aspectos da aparência das pessoas – tamanho, forma, cor ou sexo – que podem provocar um conjunto muito semelhante de associações poderosas. Muitos viam como Warren Harding era extraordinariamente bonito e como sua aparência era distinta, então saltavam para a conclusão imediata – e totalmente injustificada – de que ele era um homem corajoso, inteligente e íntegro. Não se aprofundavam na questão. A aparência dele provocava tantas conotações poderosas que interrompia o processo natural de pensamento.

O erro de Warren Harding é o lado sombrio da cognição rápida. Está na origem de muitos preconceitos e discriminações. É por isso que escolher o candidato certo para um cargo é tão difícil e que, em mais ocasiões do que queremos admitir, grandes mediocridades às vezes acabam em posições de enorme responsabilidade.

Parte do que significa levar a sério fatiar fino e primeiras impressões é aceitar o fato de que às vezes podemos saber mais a respeito de uma pessoa ou de alguma coisa em um relance do que depois de meses de estudo. Mas também é preciso reconhecer e entender as circunstâncias em que a cognição rápida nos leva a errar.

2. Piscar os olhos em preto e branco

Ao longo dos últimos anos, psicólogos começaram a examinar mais de perto o papel que essas espécies de associações inconscientes – ou implícitas, como eles preferem chamá-las – desempenham nas nossas crenças e no nosso comportamento. A maior parte do trabalho deles se concentrou numa ferramenta fascinante chamada Teste de Associação Implícita (Implicit Association Test, IAT).

O IAT foi descoberto por Anthony G. Greenwald, Mahzarin Banaji e Brian Nosek e se baseia numa observação aparentemente óbvia, mas não exatamente profunda: fazemos conexões entre pares de ideias que já estão relacionadas em nossas mentes de forma muito mais rápida do que entre pares de ideias que nos são estranhas.

O que isso significa? Vou dar um exemplo. Observe a lista de palavras abaixo. Pegue um lápis ou uma caneta e assinale em cada nome a categoria à qual ele pertence com um *x* à esquerda ou à direita. Você também pode bater o dedo na coluna correspondente. Faça esse exercício o mais rápido possível. Não pule palavras. E não se preocupe se cometer alguns erros.

Masculino		Feminino
.....	John	
.....	Bob	
.....	Amy	
.....	Holly	
.....	Joan	
.....	Derek	
.....	Peggy	
.....	Jason	
.....	Lisa	
.....	Matt	
.....	Sarah	

Foi fácil, não foi? Isso porque, quando lemos ou ouvimos os nomes “John”, “Bob” ou “Holly”, nem precisamos pensar para identificá-los como masculinos ou femininos. Todos nós temos uma forte associação passada entre um nome como John e o sexo masculino ou um nome como Lisa e características femininas.

Esse teste foi um aquecimento. Vamos agora completar um verdadeiro IAT. Funciona como o anterior, exceto pelo fato de apresentar duas categorias diferentes juntas. Mais uma vez, marque à direita ou à esquerda de cada palavra a categoria à qual ela pertence.

Masculino		Feminino
ou		ou
Carreira		Família
.....	Lisa	
.....	Matt	
.....	Lavanderia	
.....	Empresário	
.....	John	
.....	Comerciante	
.....	Bob	
.....	Capitalista	
.....	Holly	
.....	Joan	
.....	Casa	
.....	Corporação	
.....	Irmãos	
.....	Peggy	
.....	Jason	
.....	Cozinha	

.....	Trabalho	
	doméstico	
.....	Pais	
.....	Sarah	
.....	Derek	

Talvez você tenha achado esse um pouco mais difícil, mas ainda foi rápido. Agora tente este:

Masculino		Feminino
ou		ou
Família		Carreira
.....	Bebês	
.....	Sarah	
.....	Derek	
.....	Comerciante	
.....	Emprego	
.....	John	
.....	Bob	
.....	Holly	
.....	Doméstico	
.....	Empresário	
.....	Escritório	
.....	Joan	
.....	Peggy	
.....	Primos	
.....	Avós	
.....	Jason	

.....	Casa	
.....	Lisa	
.....	Corporação	
.....	Matt	

Percebeu a diferença? Esse teste foi um pouco mais difícil que o anterior, certo? Se você for como a maioria das pessoas, demorou um pouco mais para categorizar “Empresário” como “Carreira” – já que “Carreira” está junto de “Feminino” – do que quando “Carreira” estava junto de “Masculino”. Isso acontece porque a maior parte dos indivíduos possui uma associação mental muito mais forte na relação masculino/carreira do que entre feminilidade/carreira. Já a categoria “Masculino” e a palavra “Capitalista” se juntam em nossa mente como “Masculino” e “John”. Só que, quando a categoria é “Masculino ou Família”, precisamos parar e pensar – mesmo por uma fração de segundo – antes de decidir o que fazer com a palavra “Comerciante”.

Quando psicólogos administram o IAT, não costumam usar papel e lápis como nos testes que acabamos de fazer, e sim computadores. As palavras surgem no monitor, uma de cada vez. Caso uma determinada palavra pertença à coluna da esquerda, a pessoa digita a letra *e*; caso pertença à coluna da direita, digita a letra *i*. Com um computador, é possível medir com precisão de milissegundos o tempo de resposta, e essas medições são usadas na atribuição das notas das pessoas testadas. Por exemplo, se você demorasse um pouco mais para concluir a Parte 2 do que a Parte 1 do IAT Trabalho/Família, poderíamos concluir que você tem uma associação moderada entre homens e força de trabalho. Se levasse muito mais tempo para terminar a Parte 2, chegaríamos à conclusão de que, quando se trata da força de trabalho, você tem uma associação automática forte com masculino.

Uma das razões da popularidade do IAT como ferramenta de pesquisa nos últimos anos é que os efeitos que ele mede não são sutis. Conforme pode atestar quem foi mais lento na Parte 2 do IAT Trabalho/Família, o

IAT vai direto às conclusões. “Quando existe uma associação prévia forte, as pessoas respondem em 400 a 600 milissegundos”, diz Greenwald. “Quando não há essa associação, elas podem demorar 200 a 300 milissegundos mais – o que, para esses efeitos, é um tempo enorme. Um dos psicólogos cognitivos descreveu tal efeito como se pudesse ser medido com um relógio de sol.”

Se quiser tentar um IAT computadorizado, visite o site www.implicit.harvard.edu. Lá você encontrará vários testes, inclusive o mais famoso – o Race IAT.

Fiz esse teste em muitas ocasiões, e o resultado sempre me deixa apreensivo. No início do teste perguntam quais são suas atitudes em relação a negros e brancos. Respondi que considero as raças iguais. Então o teste começa e você deve concluí-lo rapidamente.

Primeiro, há o aquecimento. Surge uma série de rostos no monitor. Quando você vê o rosto de um negro, pressiona a letra *e* e o coloca na categoria da esquerda. Quando vê o rosto de um branco, digita a letra *i* e o coloca na categoria da direita. *Pisque os olhos*. Não é preciso pensar.

Então vem a primeira parte.

Europeu		Afro-americano
Americano		ou
ou		Bom
Mau		
.....	Ferir	
.....	Maldade	
.....	Glorioso	
.....		

.....



.....

.....

Maravilhoso

.....

E assim por diante. Imediatamente algo estranho aconteceu. A tarefa de encaixar palavras e rostos nas categorias ficou mais difícil. Percebi que demorava mais para responder. Tinha que pensar.

Às vezes eu atribuí algo a uma categoria quando, na verdade, pretendia atribuí-lo a outra. Eu me esforçava ao máximo e, no meu íntimo, comecei a ficar aflito. Por que era tão difícil categorizar uma palavra como “Glorioso” ou “Maravilhoso” como “Bom” quando “Bom” estava ligado a “Afro-americano”? Ou categorizar “Maldade” como “Mau” quando essa palavra estava junto de “Europeu Americano”?

Então começou a Parte 2. Desta vez as categorias estavam invertidas.

Europeu
Americano
ou
Bom

Afro-americano
ou
Mau

.....

Ferir

.....

.....

Maldade

.....

.....

Glorioso

.....

.....



.....



..... Maravilhoso

E assim por diante. Agora minha aflição havia crescido ainda mais: não estava tendo dificuldade nenhuma.

Maldade? *Afro-americano ou Mau.*

Ferir? *Afro-americano ou Mau.*

Maravilhoso? *Europeu Americano ou Bom.*

Fiz o teste uma segunda vez, depois uma terceira, quarta, esperando que desaparecesse aquela terrível sensação de estar sendo preconceituoso. Não fez diferença.

Mais de 80% dos participantes acabaram tendo associações pró-brancos, ou seja, levaram bem mais tempo para responder quando foram solicitados a encaixar palavras boas na categoria “Negro” do que quando deveriam ligar atitudes ruins aos negros.

No Race IAT, fui classificado como tendo uma “preferência automática moderada por brancos”. Mas, veja você, sou mestiço. (Minha mãe é jamaicana.)

Então o que isso significa? Será que sou racista, um mestiço que se odeia? Não exatamente.

Nossas atitudes em relação a classificações como raça ou sexo operam em dois níveis. Em primeiro lugar, temos nossas atitudes conscientes. São nossas crenças, nossos valores declarados, que conduzem nosso comportamento. O apartheid da África do Sul e as leis no Sul dos Estados Unidos, que dificultaram o direito ao voto para os afro-americanos, são manifestações de discriminação consciente. E é a esse tipo de discriminação

que nos referimos quando falamos sobre o racismo ou sobre a luta por direitos humanos.

Mas o IAT avalia outra coisa. O teste mede o segundo nível: nossa atitude racial no nível *inconsciente* – as associações imediatas e automáticas que surgem antes de podermos raciocinar. Não escolhemos deliberadamente nossas atitudes inconscientes. E, como expliquei no Capítulo 1, podemos nem mesmo estar ciente delas. O computador gigante que é nosso cérebro digere silenciosamente todos os dados das experiências que tivemos, das pessoas que conhecemos, das lições que aprendemos, dos livros que lemos, dos filmes a que assistimos, etc., e forma uma opinião. É isso que acaba se revelando no IAT.

O aspecto perturbador do teste é o fato de ele mostrar que nossas atitudes inconscientes podem ser totalmente incompatíveis com nossos valores conscientes declarados. Por exemplo, dos 50 mil afro-americanos que realizaram o Race IAT até hoje, cerca de metade tem, como eu, associações mais fortes com brancos do que com negros. Como isso poderia não acontecer? Vivemos na América do Norte e somos bombardeados todos os dias com mensagens culturais conectando os brancos à bondade. “Você não escolhe fazer associações positivas com o grupo dominante”, diz Mahzarin Banaji, que leciona psicologia em Harvard e é um dos líderes em pesquisa IAT. “Mas isso é exigido de você. À sua volta esse grupo está ligado a coisas boas. Você abre o jornal, liga a televisão, não há como escapar.”

O IAT é mais que apenas uma ferramenta para medir atitudes. Ele também é considerado uma poderosa profecia acerca de como agimos em determinadas situações espontâneas. Por exemplo, se você tem um padrão de associações fortes pró-brancos, há evidências de que isso irá afetar seu comportamento na presença de um negro. O padrão não influencia o que você quer falar, sentir ou fazer. Com toda a probabilidade, você não terá ciência de que está tendo um comportamento diferente do que teria perto de um branco.

Por outro lado, talvez você se incline menos para a frente, se afaste ligeiramente, feche um pouco o seu corpo, seja menos expressivo, mantenha

menos contato visual, sorria muito menos, hesite e tropece mais nas palavras, ria menos das piadas. E isso é importante? É claro que sim.

Suponha que você vá entrevistar um candidato para um emprego. E suponha que ele seja negro. Ele irá captar essa incerteza e esse distanciamento, e isso poderá deixá-lo um pouco menos seguro, um pouco menos confiante e um pouco menos amigável. Então o que você poderá pensar? Talvez você sinta que o candidato não tem a qualificação necessária, ou que ele é um pouco orgulhoso, ou que não queira tanto assim o emprego. Em outras palavras, essa primeira impressão acabará fazendo a entrevista perder o rumo.

E o que acontecerá se o entrevistado for alto? Estou certo de que, no nível consciente, não pensamos que tratamos as pessoas altas de maneira diferente do modo pelo qual tratamos as baixas. Mas evidências sugerem que a altura – sobretudo nos homens – aciona um conjunto de associações inconscientes muito positivas.

Pesquisei cerca de metade das 500 maiores empresas dos Estados Unidos segundo a revista *Fortune* perguntando a cada uma a respeito do seu CEO. Na maioria, e tenho certeza de que ninguém irá se surpreender com isso, os dirigentes são homens brancos – fato que certamente reflete algum preconceito implícito.

E quase todos eles também são altos: na amostra que coletei, os CEOs do sexo masculino tinham, em média, pouco menos de 1,85 metro. Como a altura do americano médio é 1,75 metro, isso significa que, como grupo, os CEOs têm cerca de 8 centímetros a mais que os demais. No entanto, este dado não revela tudo sobre a questão. Na população dos Estados Unidos, cerca de 14,5% dos homens têm 1,83 metro ou mais. Entre os CEOs das 500 maiores empresas, o número cresce para 58%. O que é ainda mais impressionante, na população geral americana, 3,9% dos homens adultos têm 1,88 metro ou mais. Na minha amostra de CEOs, quase um terço tinha 1,85 metro ou mais.

A ausência de mulheres ou minorias entre os executivos de primeiro time tem pelo menos uma explicação plausível. Durante anos, por uma série

de razões ligadas a discriminação e padrões culturais, simplesmente não havia muitas mulheres e membros de minorias nas fileiras gerenciais das empresas americanas. Assim, hoje, quando os conselhos de administração buscam pessoas com a experiência necessária para que se candidatem a posições superiores, eles podem argumentar que não há muitas mulheres nem membros de minorias devidamente qualificados.

Só que essa justificativa não serve para as pessoas de baixa estatura. É possível ocupar todos os cargos de uma empresa com homens brancos, mas não sem os baixos. Não existem tantas pessoas altas assim. Acontece que poucos baixos chegam a cargos executivos. Das dezenas de milhões de homens americanos que medem menos que 1,65 metro, somente 10 na minha amostra se tornaram CEO. Portanto, ser baixo parece ser um empecilho tão grande para o sucesso corporativo quanto ser mulher ou afro-americano. (A grande exceção é Kenneth Chenault, CEO da American Express, que, além de ser baixo – tem 1,75 metro –, é negro. Ele deve ser de fato um homem notável para ter superado *dois* erros de Warren Harding!)

Trata-se de um preconceito deliberado? É claro que não. Ninguém dispensaria um candidato em potencial a CEO porque ele é baixo. Esse é o tipo de discriminação inconsciente captado pelo IAT. Em sua maioria, as pessoas associam de forma automática, sem que estejam totalmente cientes disso, capacidade de liderança com estatura física imponente. Temos uma percepção sobre a aparência de um líder, e esse estereótipo é tão poderoso que, quando alguém se encaixa nele, ficamos cegos a outras considerações. E isso não se limita a cargos de diretoria.

Há pouco tempo, pesquisadores que analisaram os dados de quatro grandes estudos que acompanharam milhares de pessoas do nascimento à vida adulta calcularam que, considerando idade, sexo e peso, 2,54 centímetros a mais de altura correspondem a 789 dólares anuais. Ou seja, uma pessoa com 1,83 metro ganhará, em média, 5.525 dólares a mais por ano que outra com 1,65 metro, ainda que as duas sejam idênticas em todos os outros aspectos. De acordo com Timothy Judge, um dos autores do estudo: “Se você considerar esse cálculo ao longo de 30 anos de carreira,

estamos falando de uma pessoa alta gozar de uma vantagem de centenas de milhares de dólares em ganhos.”

Você já se perguntou por que tantos indivíduos incapazes chegam a cargos de autoridade em empresas e organizações? Mesmo no caso das posições mais importantes, nossos critérios de seleção são muito menos racionais do que pensamos. Simplesmente vemos uma pessoa alta e desmaiamos.

3. Cuidando do cliente

O diretor de vendas da concessionária Flemington Nissan, em Nova Jersey, se chama Bob Golomb. Ele tem pouco mais de 50 anos, cabelos pretos e ralos e usa óculos de armação de metal. Veste ternos escuros e sóbrios, parecendo mais um gerente de banco ou um corretor da Bolsa. Desde que começou no ramo, há mais de 10 anos, Golomb vende, em média, cerca de 20 carros por mês, mais que o dobro da média de um vendedor comum. Sobre a mesa, Golomb expõe cinco estrelas de ouro, que ganhou da concessionária como recompensa pelo seu desempenho. No mundo dos vendedores de automóveis, Golomb é um virtuose.

Ser um vendedor de sucesso como Golomb é uma tarefa que exige muito da capacidade de fatiar fino. Alguém que você nunca viu entra na concessionária, talvez prestes a fazer uma das aquisições mais dispendiosas em toda a vida. Algumas pessoas são inseguras. Outras são nervosas. Algumas sabem exatamente o que querem. Outras não têm a menor ideia. Algumas sabem muito a respeito de carros e ficarão ofendidas se o vendedor assumir um tom paternalista. Outras estão desesperadas em busca de um vendedor que as pegue pela mão e explique tudo sobre o assunto.

Um vendedor, para ser bem-sucedido, precisa colher todas essas informações – por exemplo, descobrir a dinâmica entre um homem e sua esposa ou entre pai e filho –, processá-las e adaptar a elas seu comportamento... e tudo isso nos primeiros momentos do encontro.

Bob Golomb é claramente o tipo de pessoa que parece fatiar fino sem qualquer esforço. Ele é a Evelyn Harrison da venda de carros. Possui uma inteligência tranquila e observadora e um charme nobre. É criterioso e atento, além de um maravilhoso ouvinte. Ele diz que tem três regras simples que guiam todas as suas ações: “Cuide do cliente. Cuide do cliente. Cuide do cliente.” Se você comprar um carro de Bob Golomb, ele telefonará no dia seguinte, certificando-se de que tudo está correto. Se você for à concessionária e não comprar nada, ele telefonará no dia seguinte para agradecer a visita. “Você precisa estar sempre com a melhor cara possível, mesmo que esteja tendo um mau dia. Deve deixar tudo para trás”, conta ele. “Mesmo que a situação em casa esteja horrenda, é preciso dar o melhor de si ao cliente.”

Quando conheci Golomb, ele puxou uma grossa pasta repleta de cartas que havia recebido ao longo dos anos de clientes satisfeitos. “Cada um tem uma história para contar”, afirmou ele. Golomb parecia se lembrar de todos. Enquanto folheava a pasta, apontou para uma curta carta datilografada. “Sábado à tarde, fim de novembro de 1992. Um casal. Eles entraram com aquele ar vidrado nos olhos. Eu falei: ‘Amigos, vocês passaram o dia procurando carros?’ Eles confirmaram. Ninguém os tinha levado a sério. Acabei lhes vendendo um carro e tivemos que mandar buscá-lo de Rhode Island, a 600 quilômetros de distância. Enviamos um motorista e eles ficaram muito felizes.” Ele apontou para outra carta. “Veja este cavalheiro. Já entregamos seis carros a ele desde 1993, e cada vez que vendo um novo carro ele me envia outra carta. Há muitos como ele. Este é um sujeito que vive em Keyport, Nova Jersey, a mais de 60 quilômetros daqui. Ele me mandou uma tigela de vieiras.”

Porém, existe outra razão, ainda mais importante, para o sucesso de Golomb. Ele segue outra regra, muito simples: consegue fazer um milhão de julgamentos rápidos acerca das necessidades do cliente e do seu estado mental, mas tenta nunca julgar ninguém com base na aparência. Golomb parte do pressuposto de que todas as pessoas que entram pela porta da concessionária têm exatamente a mesma chance de comprar um carro.

“Neste negócio, não se pode prejudicar ninguém”, dissera ele inúmeras vezes quando nos conhecemos. Cada vez que ele pronunciava essa frase seu rosto assumia grande convicção. “Prejudicar é o beijo da morte. É preciso dar o máximo de si a todos. Um vendedor novato olha para um cliente e diz: ‘Esta pessoa parece não ter meios de comprar um carro.’ É a pior coisa que você pode fazer, porque às vezes o cliente mais improvável é o mais rico”, explica Golomb.

“Há um fazendeiro para quem já vendi ao longo dos anos todos os tipos de carros. Selamos nosso acordo com um aperto de mãos. Então ele estende uma nota de 100 dólares na minha direção e pede: ‘Leve-o até a minha fazenda.’ Nem precisamos fazer o pedido por escrito. Agora, se você visse o homem, com seu macacão sujo de cocô de vaca, pensaria que não é um cliente valioso. Mas, na verdade, ele é cheio de grana. Também acontece de um vendedor ver um adolescente e quase expulsá-lo da loja. À noite o adolescente pode voltar com os pais e comprar um carro, só que com outro vendedor.”

O que Golomb demonstra por meio da sua experiência é que quase todos os vendedores estão propensos a um erro clássico de Warren Harding. Eles veem uma pessoa e, de alguma forma, permitem que a primeira impressão a respeito da aparência dela elimine todas as outras informações que poderiam ter conseguido coletar naquele primeiro instante. Golomb, ao contrário, procura ser mais seletivo. Suas antenas estão de pé na tentativa de captar se a pessoa é confiante ou insegura, bem informada ou ingênua, crédula ou desconfiada.

Mas, dessa profusão de fatias finas, ele tenta eliminar ao máximo as impressões que se baseiam exclusivamente em aparência física. O segredo do sucesso de Golomb é que ele decidiu combater o erro de Warren Harding.

4. Identificando o otário

Por que a estratégia de Golomb funciona tão bem? Porque os erros de Warren Harding desempenham um enorme papel, geralmente não reconhecido, no ramo de vendas de carros.

Considere, por exemplo, um notável experimento social conduzido na década de 1990 por um professor de direito de Chicago chamado Ian Ayres. Ele reuniu uma equipe de 38 pessoas: 18 homens brancos, sete mulheres brancas, oito mulheres negras e cinco homens negros. Ayres fez o possível para que eles tivessem uma aparência semelhante. Todos tinham cerca de 25 anos. Todos eram relativamente atraentes. Todos vestiam roupas casuais e conservadoras: as mulheres usavam blusas, saias retas e sapatos sem salto; os homens, camisas sociais ou polo, calças sociais e mocassins.

Todos receberam o mesmo papel. Foram instruídos a percorrer 242 concessionárias em Chicago e se apresentar como jovens profissionais de nível universitário (por exemplo, analista de sistemas em um banco) que moravam em Streeterville, o bairro da moda na cidade. As instruções sobre o que fazer eram ainda mais específicas: deveriam entrar nas lojas e esperar até que fossem abordados por um vendedor. “Estou interessado em comprar este carro”, tinham que dizer, apontando para o modelo mais barato. Então, depois de ouvir a oferta inicial do vendedor, deveriam pechinchar até que o vendedor aceitasse ou se recusasse a barganhar mais – um processo que, em quase todos os casos, costumava levar cerca de 40 minutos. Ayres pretendia se concentrar em uma pergunta muito específica: sendo todos os outros fatores absolutamente iguais, a cor ou o sexo afetam o preço que um vendedor oferece por um mesmo carro?

Os resultados foram surpreendentes. Os homens brancos receberam ofertas iniciais 725 dólares acima da fatura da concessionária (o valor pago à montadora). As mulheres brancas receberam ofertas iniciais 935 dólares acima da fatura. As negras receberam, em média, ofertas 1.195 dólares acima da fatura. E os homens negros? Para eles, a oferta inicial foi 1.687 dólares acima da fatura. Mesmo depois de 40 minutos pechinchando, os negros conseguiram, em média, 1.551 dólares acima da fatura. Depois de prolongadas negociações, os negros de Ayres ainda seriam obrigados a pagar

quase 800 dólares a mais que o preço conseguido pelos brancos sem ter que pechinchar.

O que devemos concluir disso? Os vendedores de carros de Chicago são incrivelmente preconceituosos e invejosos? Certamente seria a explicação mais radical para o que aconteceu. No ramo de venda de carros, se você puder convencer alguém a pagar o preço de tabela (o que fica no para-brisa do veículo na loja) e persuadi-lo também a levar todo o pacote especial – bancos em couro, sistema de som e rodas de alumínio –, poderá ganhar com aquele cliente crédulo uma comissão equivalente à de meia dúzia de clientes preparados para uma negociação dura. Em outras palavras, se você for um vendedor de carros, será tremendamente tentado a identificar um otário.

Outra interpretação para o resultado do estudo de Ayres é que aqueles vendedores simplesmente decidiram que mulheres e negros são otários. Viram alguém que não era um homem branco e pensaram: “Aposto que esta pessoa é tão estúpida e ingênua que posso tirar proveito dela.”

Porém, essa explicação não faz muito sentido. Afinal, os compradores de carros de Ayres, brancos e negros, deram muitos sinais óbvios de que não eram burros nem ingênuos. Eram profissionais de nível universitário. Tinham bons empregos e viviam em um bairro próspero. Estavam bem-vestidos e se mostraram habilidosos o suficiente para pechinchar durante 40 minutos. Nenhum desses fatores sugere que eles eram otários.

Se o estudo de Ayres for uma evidência de discriminação consciente, então os vendedores de carros de Chicago são grandes invejosos (o que parece improvável) ou tão estúpidos que se mostraram cegos a todas aquelas pistas (igualmente improvável). Acho que a explicação é mais sutil.

E se, por alguma razão – experiência, sabedoria do ramo, o que ouviram de outros vendedores –, eles fazem uma associação automática entre otários e mulheres e minorias? E se conectam inconscientemente esses dois conceitos da mesma forma que milhões de americanos ligam, no teste Race IAT, a palavra “Maldade” à categoria “Afro-americano”, de modo que, quando mulheres e negros entram na loja, eles pensam instintivamente em “otário”?

Esses vendedores podem até mesmo ter um forte compromisso consciente com a igualdade racial e sexual e provavelmente insistiriam em que estavam dando preços com base na leitura mais sofisticada do caráter dos clientes. Mas as decisões que eles tomaram no momento em que cada um entrou na loja eram de outra espécie: tratava-se de uma reação inconsciente.

Eles constataram em silêncio as características mais óbvias a respeito dos compradores de carros de Ayres – o sexo e a cor da pele – e se agarraram a esse julgamento mesmo diante de novas e contraditórias evidências. Comportaram-se exatamente como os eleitores americanos em 1920, que deram uma olhada em Warren Harding, chegaram a uma conclusão apressada e pararam de pensar. No caso dos eleitores, seu erro teve como resultado um dos piores presidentes que os Estados Unidos já tiveram. No caso dos vendedores de carros, a decisão de oferecer um preço ultrajantemente alto para mulheres e negros alienou pessoas que, em outras circunstâncias, poderiam ter comprado um carro.

Golomb procura tratar todo cliente exatamente da mesma maneira, porque sabe como são perigosos os julgamentos precipitados em termos de raça, sexo ou aparência. Pode ser que o agricultor que não impressiona ninguém com seu macacão sujo seja, na verdade, um milionário, dono de uma grande propriedade, e pode ser que o adolescente volte mais tarde com os pais. Pode ser que o jovem negro tenha um MBA de Harvard. Pode ser que a loura baixinha decida acerca de todas as compras de carros para a família. Pode ser que o homem de cabelos grisalhos e ombros largos seja uma pessoa sem importância.

Assim, Golomb não procura identificar otários. Ele oferece a todos o mesmo preço, e sacrifica altas margens de lucro em um único carro levando em conta o volume. Sua fama de pessoa justa já se espalhou a ponto de ele obter um terço das suas vendas a partir de indicações de clientes satisfeitos. “Você acha que eu sou capaz de apenas olhar para uma pessoa e dizer que ela irá comprar um carro?”, pergunta Golomb. “É preciso ser muito bom para fazer isso e eu não consigo. Às vezes sou completamente surpreendido.

Às vezes um sujeito entra sacudindo um talão de cheques e dizendo: ‘Estou aqui para comprar um carro hoje. Se o preço for bom, comprarei um carro hoje.’ E sabe de uma coisa? Nove vezes em dez ele não compra.”

5. Pense sobre o Dr. King

O que devemos fazer a respeito dos erros de Warren Harding? A discriminação de que estamos tratando aqui não é óbvia o suficiente para tornar fácil identificar uma solução. Se surgir uma lei que proíba negros de beberem nos mesmos bebedouros que os brancos, a solução óbvia é mudar a lei.

Mas a discriminação inconsciente torna tudo mais complicado. Os eleitores em 1920 não achavam que estavam sendo enganados pela boa aparência de Warren Harding assim como os vendedores de carros de Chicago não percebiam quão rudemente tiravam proveito de mulheres e negros. Os conselhos das grandes empresas tampouco se dão conta de que dão preferência a homens altos para os cargos mais importantes. Se uma coisa está acontecendo fora dos limites do consciente, como corrigi-la?

A resposta é que não estamos indefesos diante de nossas primeiras impressões. Elas podem vir do inconsciente – de trás de uma porta trancada dentro do seu cérebro –, mas o simples fato de uma coisa estar fora do consciente não significa que está fora de controle.

Por exemplo, é verdade que você pode fazer o teste Race IAT ou o Career IAT quantas vezes quiser e se esforçar o máximo possível para responder mais depressa às categorias mais problemáticas – e isso não fará a menor diferença.

Porém, acredite ou não, se, antes de fazer o IAT, eu pedisse que você desse uma olhada em uma série de fotos ou artigos a respeito de pessoas como Martin Luther King, Nelson Mandela ou Colin Powell, seu tempo de reação com certeza iria mudar. De repente não parecerá tão difícil associar atitudes positivas aos negros. “Eu tinha um aluno que fazia o IAT todos os

dias”, diz Banaji. “Era a primeira coisa que ele fazia, e sua ideia era apenas deixar que os dados se juntassem enquanto ele prosseguia. Então certo dia conseguiu fazer uma associação positiva com negros. E comentou: ‘É estranho. Nunca consegui isso.’ O fato é que todos nós tentávamos, sem sucesso, mudar nossa contagem IAT. Mas ele é um atleta e depois se lembrou de que havia passado a manhã assistindo às Olimpíadas.”

Nossas primeiras impressões são geradas pelas experiências e pelo ambiente. Então isso significa que podemos mudar nossas primeiras impressões – a maneira pela qual fatiamos fino – mudando as experiências que compõem essas impressões. Se você é branco e gostaria de tratar os negros com total igualdade – gostaria de associar aos negros coisas tão positivas quanto as que associa aos brancos –, precisará de algo mais que um simples compromisso com a igualdade. Você precisará mudar sua vida de forma a ser exposto regularmente a minorias, sentir-se à vontade com elas e conhecer melhor a cultura delas.

Assim, quando quiser conhecer, contratar, namorar ou conversar com um membro de uma minoria, você não será traído por sua hesitação e seu desconforto. Levar a sério a cognição rápida – reconhecer o incrível poder, para o bem e para o mal, desempenhado pelas primeiras impressões – exige que tomemos providências ativas para administrar e controlar essas primeiras impressões.

No próximo capítulo, vou contar três histórias de pessoas que enfrentaram as consequências de suas primeiras impressões e seus julgamentos instantâneos. Algumas foram bem-sucedidas, outras não. Mas acho que todas elas nos oferecem lições críticas de como podemos compreender melhor e chegar a um acordo com o poder extraordinário de fatiar fino.

CAPÍTULO QUATRO

A grande vitória de Paul Van Riper

CRIANDO ESTRUTURA
PARA A ESPONTANEIDADE

Paul Van Riper é alto e magro, tem uma careca brilhante e usa óculos metálicos redondos. Caminha com os ombros para trás e tem uma voz áspera e dominante. Os amigos o chamam de Rip. Certo dia, quando tinha 12 anos, ele e seu irmão gêmeo estavam sentados no carro com o pai, que lia no jornal uma notícia sobre a Guerra da Coreia. “Bem, meninos”, disse ele, “a guerra já vai acabar. Truman está enviando os fuzileiros navais.” Foi então que Van Riper decidiu que ia entrar para a Corporação quando crescesse.

Em sua primeira ida ao Vietnã, quase foi cortado ao meio pelo fogo inimigo quando neutralizava uma metralhadora norte-vietnamita em uma plantação de arroz perto de Saigon. Em 1968, ele retornou ao país e desta vez era o comandante da Companhia Mike (Terceiro Batalhão, Sétimo de Fuzileiros, Primeira Divisão) num território sul-vietnamita montanhoso entre duas perigosas regiões que os fuzileiros chamavam de Dodge City e Território do Arizona. Sua tarefa no local era impedir que os norte-vietnamitas bombardeassem Danang com foguetes. Antes de ele chegar lá, os ataques com foguetes na sua área de vigilância ocorriam uma ou duas vezes por semana. Durante os três meses em que ele esteve patrulhando, houve somente um ataque.

“Lembro como se fosse ontem quando o conheci”, conta Richard Gregory, que serviu como sargento encarregado da artilharia na Companhia

Mike sob as ordens de Van Riper. “Foi entre a Colina 55 e a Colina 10, a sudeste de Danang. Apertamos as mãos. Ele tinha aquela voz grave. Era muito direto e conciso. Confiante, sem rodeios. E assim se manteve todos os dias durante a guerra. Tinha um escritório na nossa área de combate – uma cabana –, mas nunca o vi por lá. Ele estava sempre no campo ou perto da casamata, planejando o próximo passo. Se tivesse uma ideia e um pedaço de papel no bolso, ele a anotava e então, quando tínhamos uma reunião, puxava do bolso sete ou oito papeizinhos. Uma vez estávamos na mata a poucos metros de um rio e ele queria fazer o reconhecimento de algumas áreas, mas não conseguia o ângulo certo. A vegetação o impedia. Não é que ele tirou as botas, entrou no rio e nadou até o meio da corrente para poder enxergar rio abaixo?”

Na primeira semana de novembro de 1968, a Companhia Mike lutava em um combate pesado contra um regimento norte-vietnamita muito maior. “A certa altura solicitamos uma evacuação médica para a retirada de alguns feridos. O helicóptero estava aterrissando e os norte-vietnamitas lançavam foguetes, matando todos no posto de comando”, lembra John Mason, um dos comandantes de pelotão da companhia. “De repente 12 fuzileiros tinham morrido. A situação era péssima. Saímos de lá três ou quatro dias depois com muitas baixas, cerca de 45. Mas atingimos nosso objetivo. Voltamos à Colina 55 e, no dia seguinte, estávamos trabalhando com táticas e inspeções e, acredite ou não, treinamento físico. Como jovem tenente, nunca me ocorrera fazer ginástica na mata. Mas fizemos. Também nunca havia pensado que iríamos praticar táticas de pelotão e de grupo de combate ou treinamento com baioneta na mata, mas nós o fizemos. E isso passou a ser rotineiro. Havia um breve intervalo depois de uma batalha e então voltávamos ao treinamento. Era assim que Rip dirigia sua companhia.”

Van Riper era severo. Era justo. Era um estudioso da guerra e tinha ideias claras sobre o papel de seus homens em combate. “Ele era um pistoleiro. Não ficava atrás de uma escrivaninha, mas liderava na linha de frente. Era sempre muito agressivo, mas de tal forma que a gente não se

importava em obedecer”, recorda outro soldado da Companhia Mike. “Lembro uma vez em que eu estava com um grupo de combate numa emboscada noturna. Recebi pelo rádio um chamado do comandante. Ele disse que havia 121 homenzinhos, os vietnamitas, avançando na minha direção, e que minha tarefa era resistir. Eu respondi: ‘Chefe, tenho nove homens.’ Ele avisou que enviaria reforços *se eu precisasse*. Ele era assim. O inimigo estava lá, e podia haver apenas nove dos nossos e 121 dos deles, mas na cabeça dele não havia dúvida de que tínhamos que enfrentá-los. Onde quer que o chefe operasse, o inimigo era afugentado pelas suas táticas. Ele não fazia o tipo ‘viver e deixar viver’.”

Na primavera de 2000, Van Riper foi abordado por oficiais do alto escalão do Pentágono. Àquela altura ele já era reformado, depois de uma longa e honrosa carreira. O Pentágono tinha começado a planejar um jogo de guerra que seria chamado de Desafio do Milênio 2002. Tratava-se do maior e mais dispendioso jogo de guerra jamais realizado na história.

Dois anos e meio depois, quando o jogo finalmente ficou pronto, no início de agosto de 2002, havia custado 250 milhões de dólares, mais do que o orçamento de defesa inteiro de muitos países. De acordo com o cenário do Desafio do Milênio, um comandante militar insubordinado havia rompido com seu governo em algum lugar do Golfo Pérsico e ameaçava mergulhar toda a região numa guerra. Ele tinha uma considerável base de poder proveniente de fortes lealdades religiosas e étnicas, além de abrigar e patrocinar quatro organizações terroristas diferentes. Ele era completamente antiamericano.

No Desafio do Milênio – naquela que viria a ser uma escolha inspirada (ou, dependendo do ponto de vista, desastrosa) –, Paul Van Riper foi convidado para desempenhar o papel do comandante insubordinado.

1. Uma manhã no Golfo Pérsico

O grupo que desenvolve jogos de guerra para as Forças Armadas dos Estados Unidos é chamado de Comando das Forças Conjuntas – ou, como é mais conhecido, JFCOM. O JFCOM ocupa dois discretos edifícios de concreto no final de uma estrada em Suffolk, Virgínia, poucas horas de carro a sudeste de Washington, D.C.

Pouco antes da entrada do estacionamento, há uma pequena guarita. Uma cerca protege o perímetro. Há uma loja Wal-Mart do outro lado da rua. Por dentro, o JFCOM parece um edifício de escritórios comum, com salas de reunião, fileiras de cubículos e longos corredores bem iluminados e sem carpetes. Porém, o que acontece no JFCOM é tudo, menos comum. É lá que o Pentágono testa novas ideias de organização militar e realiza experimentos com novas estratégias.

O planejamento para o jogo de guerra começou no verão do ano 2000. O JFCOM reuniu centenas de analistas e especialistas militares, além de peritos em software. Na linguagem dos jogos de guerra, os Estados Unidos e seus aliados sempre são conhecidos como Equipe Azul e o inimigo é sempre a Equipe Vermelha. O JFCOM gerou pastas abrangentes para cada equipe, cobrindo tudo o que se esperava que soubessem a respeito das próprias forças e das forças do adversário. Nas semanas anteriores ao jogo, as forças Vermelha e Azul participaram de uma série de exercícios “espirais”, que prepararam o cenário para o desenlace. O comandante revoltoso estava se tornando cada vez mais beligerante e os Estados Unidos ficavam mais e mais preocupados.

No final de julho, as duas equipes foram a Suffolk e se aprontaram nas enormes salas sem janelas – os gabinetes de testes – no primeiro andar do edifício principal. Unidades do Corpo de Fuzileiros Navais, da Força Aérea, do Exército e da Marinha espalhadas por várias bases militares em todo o país preparavam-se para cumprir as ordens dos comandantes de ambas as equipes.

Às vezes, quando a Equipe Azul disparava um míssil ou lançava um avião, de fato um míssil era disparado ou um avião decolava. E quando isso não acontecia realmente, um dos 42 computadores simulava essas ações de

forma tão precisa que as pessoas na sala de guerra muitas vezes não sabiam identificar se eram reais ou não.

O jogo durou duas semanas e meia. Para uma análise futura, especialistas monitoraram e gravaram todas as conversas e um computador acompanhou cada bala disparada, cada míssil lançado e cada tanque acionado. Tratava-se de algo maior que um experimento. Como ficou claro menos de um ano depois – quando os Estados Unidos invadiram um país do Oriente Médio cujo presidente era um comandante violento, que tinha uma forte base de poder e, suspeitava-se, abrigava terroristas –, aquele jogo foi um ensaio geral para a guerra.

O objetivo declarado do Desafio do Milênio era testar algumas das novas e radicais ideias do Pentágono sobre como ir para a guerra. Na Operação Tempestade no Deserto, em 1991, os Estados Unidos expulsaram o exército de Saddam Hussein do Kuwait. Mas a Guerra do Golfo fora totalmente convencional: duas forças organizadas e fortemente armadas combatendo em campo aberto.

Na esteira da Tempestade no Deserto, o Pentágono se convenceu de que aquele tipo de combate logo se tornaria um anacronismo: ninguém seria tolo o suficiente para desafiar os Estados Unidos em um combate puramente militar. No futuro o conflito se dispersaria. Aconteceria tanto nas cidades quanto nos campos de batalha, seria alimentado tanto por ideias quanto por armas e envolveria tanto culturas e economias quanto exércitos. Conforme disse um analista do JFCOM: “A próxima guerra não consistirá apenas em militares contra militares. O fator decisivo não será quantos tanques você destrói, quantos navios afunda e quantos aviões derruba. O fator decisivo será a maneira como você desfaz o sistema do adversário. Em vez de buscar habilidades no combate, teremos que buscar habilidades na estratégia de guerra. As Forças Armadas estão ligadas ao sistema econômico, que está ligado ao sistema cultural e aos relacionamentos pessoais. Precisaremos compreender as conexões entre todos esses sistemas.”

Então, para o Desafio do Milênio, a Equipe Azul recebeu mais recursos intelectuais do que talvez qualquer outro exército da história. O JFCOM

criou um dispositivo denominado Avaliação Operacional Líquida, um instrumento formal para a tomada de decisões que segmentava o inimigo em uma série de sistemas – militar, econômico, social, político – e criava uma matriz mostrando como todos esses sistemas estavam inter-relacionados e quais eram os elos mais vulneráveis.

Os comandantes da Equipe Azul também receberam uma ferramenta chamada Operações Baseadas em Efeitos, que os levava a pensar além do método militar convencional de localizar e destruir os ativos militares do adversário. Eles obtiveram um mapa abrangente em tempo real da situação do combate, denominado Quadro Operacional Relevante Comum (CROP), além de uma ferramenta para planejamento interativo conjunto. Acessaram um volume sem precedentes de informações e inteligência de todas as áreas do governo americano e uma metodologia que era lógica, sistemática, racional e rigorosa. Podiam contar com todos os brinquedos do arsenal do Pentágono.

“Analisamos toda a gama do que poderíamos fazer para afetar o ambiente do nosso adversário: político, militar, econômico, social, cultural, institucional”, relatou o general William F. Kernan, comandante do JFCOM, aos repórteres em uma entrevista coletiva no Pentágono depois de terminado o jogo de guerra. “Existem coisas de que as agências dispõem hoje que podem prejudicar a capacidade das pessoas. Podem perturbar a capacidade de comunicação, de fornecer energia, influenciar a vontade nacional... derrubar redes elétricas.”

Há dois séculos, Napoleão escreveu que “um general nunca sabe nada com absoluta certeza, nunca vê claramente seu inimigo nem sabe exatamente onde está”. A guerra era encoberta por um nevoeiro. O objetivo do Desafio do Milênio era mostrar que, com o apoio de satélites, sensores poderosos e supercomputadores, o nevoeiro poderia ser removido.

É por isso que a escolha de Paul Van Riper para comandar a Equipe Vermelha foi, de muitas maneiras, muito inspirada, pois, se Van Riper defendia alguma coisa, era a antítese daquela posição. Ele não acreditava que fosse possível remover o nevoeiro da guerra. Sua biblioteca, no segundo

andar da sua casa em Virgínia, está repleta de livros sobre a teoria da complexidade e estratégias militares. A partir da sua experiência no Vietnã e da leitura do teórico militar alemão Carl Von Clausewitz, Van Riper se convenceu de que a guerra era intrinsecamente imprevisível, confusa e não linear.

Na década de 1980, Van Riper costumava participar de exercícios de treinamento e, de acordo com a doutrina militar, era solicitado a desempenhar versões do tipo de tomada analítica e sistemática de decisões que o JFCOM estava testando no Desafio do Milênio. Ele detestava aquilo. Demorava demais. “Eu lembro que, certa vez”, conta ele, “estávamos no meio do exercício e o comandante da divisão gritou: ‘Parem. Vamos ver onde está o inimigo.’ Vínhamos jogando por oito ou nove horas e eles já estavam atrás de nós. A situação para a qual havíamos nos preparado mudara completamente.”

Não que Van Riper detestasse todo tipo de análise racional. Ele apenas a considerava inadequada em meio à batalha, onde as incertezas da guerra e as pressões do tempo tornam impossível comparar as alternativas com atenção e calma.

No início dos anos 1990, quando Van Riper dirigia a Universidade do Corpo de Fuzileiros em Quantico, Virgínia, ele se tornou amigo de um homem chamado Gary Klein. Klein dirigia uma firma de consultoria em Ohio e escrevera um livro intitulado *Fontes do poder*, uma obra clássica sobre tomada de decisões. Klein observou enfermeiras, unidades de terapia intensiva, bombeiros e outras pessoas que resolvem problemas sob pressão.

Uma de suas conclusões foi que, quando especialistas tomam decisões, eles não comparam todas as alternativas disponíveis de forma lógica e sistemática. É assim que as pessoas aprendem a tomar decisões, mas na vida real isso seria lento demais. As enfermeiras e os bombeiros de Klein avaliavam a situação com que deparavam quase imediatamente e *agiam*, com base na própria experiência, na intuição e numa espécie de esboço de simulação mental. Para Van Riper, isso descrevia com muito mais precisão a maneira pela qual as pessoas tomam decisões em combate.

Certa vez, apenas por curiosidade, Van Riper, Klein e um grupo de cerca de 12 generais do Corpo de Fuzileiros Navais foram até a Bolsa Mercantil de Nova York visitar o pregão. Van Riper pensou consigo mesmo: “Nunca vi um pandemônio como este, exceto num posto de comando militar em guerra. Podemos aprender alguma coisa aqui.”

Depois que a campainha soou no final do dia, os generais foram até o pregão e participaram de simulações de negócios. Então levaram um grupo de operadores de Wall Street até a base militar em Governor’s Island e jogaram jogos de guerra em computadores. Os operadores se saíram brilhantemente bem.

Os jogos de guerra exigiam que eles tomassem decisões rápidas sob condições de alta pressão e informações limitadas, e era isso que enfrentavam todos os dias no trabalho. Então, Van Riper levou os operadores a Quantico, colocou-os em tanques e pediu que fizessem um exercício de tiro. Para Van Riper, aqueles sujeitos “gordos, desarrumados e de cabelos compridos” e os comandantes do Corpo de Fuzileiros estavam essencialmente engajados no mesmo negócio – a diferença era que um grupo apostava dinheiro enquanto o outro apostava vidas.

“Lembro a primeira vez que os operadores encontraram os generais”, diz Gary Klein. “Foi em um coquetel, e percebi algo que me surpreendeu de verdade. Lá estavam aqueles militares cheios de condecorações, e você sabe como é um general do Corpo de Fuzileiros. Alguns deles nunca haviam estado em Nova York. E havia todos aqueles operadores, jovens novaiorquinos insolentes que não passavam dos 30 e poucos anos. Quando dei uma olhada pela sala, as pessoas haviam se reunido em pequenos grupos de dois e três e não havia um que não incluísse membros dos dois lados. Eles não estavam apenas sendo educados. Estavam conversando animadamente. Eles estavam trocando anotações e se conectando. Eu disse a mim mesmo: ‘Esses caras são almas gêmeas. Eles se respeitam.’”

O Desafio do Milênio, em outras palavras, não era apenas uma batalha entre duas forças armadas. Era uma batalha entre duas filosofias militares opostas. A Equipe Azul tinha suas bases de dados, matrizes e metodologias

para entender sistematicamente as intenções e a capacidade do inimigo. A Equipe Vermelha era comandada por um homem que olhava para um operador de commodities cabeludo, desarrumado, que agia por instinto, gritava e tomava mil decisões instantâneas por hora e via nele uma alma gêmea.

No dia da abertura do jogo de guerra, a Equipe Azul despejou dezenas de milhares de homens no Golfo Pérsico. Um grupo de batalha de porta-aviões foi colocado diante da costa do país natal da Equipe Vermelha. De lá, com todo o seu poderio militar em evidência, a Equipe Azul emitiu um ultimato de oito pontos a Van Riper – o oitavo ponto era o pedido de rendição.

Os generais agiam com total confiança, porque suas matrizes da Avaliação Operacional Líquida lhes informavam as vulnerabilidades da Equipe Vermelha, o próximo provável movimento dela e as alternativas que lhe restavam. Mas Paul Van Riper não se comportou como os computadores haviam previsto.

A Equipe Azul derrubou as torres de micro-ondas e cortou as linhas de fibra óptica, supondo que só restaria à Equipe Vermelha usar comunicações por satélite e telefones celulares, que poderiam ser monitoradas. “Eles disseram que a Equipe Vermelha seria pega de surpresa”, lembra Van Riper. “Surpresa? Qualquer pessoa moderadamente informada saberia que não pode contar com essas tecnologias. Essa é a mentalidade da Equipe Azul. Quem usaria celulares e satélites depois do que aconteceu com Osama Bin Laden no Afeganistão? Nós nos comunicávamos por meio de mensageiros em motocicletas e mensagens ocultas no meio de orações. Então perguntaram: ‘Como seus aviões decolavam do aeroporto sem o contato habitual entre pilotos e torre?’ Eu respondi: ‘Alguém se lembra da Segunda Guerra Mundial? Usamos sistemas de luzes.’”

De repente, o inimigo que a Equipe Azul achara ser um livro aberto era um pouco mais misterioso. O que a Equipe Vermelha estaria aprontando? Van Riper deveria se sentir intimidado e estupefato diante de um inimigo maior. Mas ele era um pistoleiro veterano.

No segundo dia do jogo de guerra, Van Riper lançou uma frota de pequenos barcos no Golfo Pérsico a fim de rastrear os navios da Equipe Azul. Então, sem qualquer aviso, bombardeou as embarcações com uma saraivada de mísseis teleguiados. Quando o ataque surpresa da Equipe Vermelha terminou, 16 navios americanos jaziam no fundo do golfo. Se o Desafio do Milênio fosse uma guerra de verdade e não um exercício, 20 mil soldados americanos teriam sido mortos antes que o próprio exército tivesse disparado um único tiro.

“Como comandante da Equipe Vermelha, eu estava lá e percebi que a Equipe Azul adotaria uma estratégia de antecipação”, relata Van Riper. “Então ataquei primeiro. Calculamos o número de mísseis teleguiados que os navios deles poderiam enfrentar e simplesmente lançamos uma quantidade maior, de direções diferentes, do mar, da terra, do ar. Eliminamos provavelmente metade dos navios. Escolhemos o que queríamos. O porta-aviões. Os cruzadores maiores. Havia seis anfíbios. Afundamos cinco.”

Nas semanas e nos meses subsequentes, os analistas do JFCOM deram inúmeras justificativas para o que havia acontecido naquele dia. Alguns diziam que era consequência da maneira particular como funcionavam os jogos de guerra. Outros falavam que, na vida real, os navios nunca teriam ficado tão vulneráveis quanto estavam no jogo. Mas nenhuma das explicações altera o fato de que a Equipe Azul sofreu uma derrota catastrófica. O comandante insubordinado fez o que comandantes insubordinados costumam fazer: reagiu. E essa retaliação pegou a Equipe Azul de surpresa.

De certa forma, essa situação foi bastante parecida com a derrota sofrida pelo Getty na hora de avaliar o *kouros*: o museu havia realizado uma análise racional e rigorosa, cobrindo cada contingência concebível. Contudo, aquela análise de algum modo deixou passar uma verdade que deveria ter sido captada instintivamente. Naquele momento no Golfo Pérsico, os poderes de cognição rápida da Equipe Vermelha estavam intactos, mas os da Equipe Azul não. Como isso aconteceu?

2. A estrutura da espontaneidade

Em uma noite de sábado, algum tempo atrás, um grupo de comédia de improviso denominado Mother subiu ao palco de um pequeno teatro no subsolo de um supermercado no West Side de Manhattan. Apesar de nevar lá fora, o salão estava lotado. O Mother é composto por oito integrantes – três mulheres e cinco homens –, cujas idades variam entre 20 e 30 e poucos anos.

No palco havia somente meia dúzia de cadeiras dobráveis brancas. O Mother ia apresentar um número que no mundo da improvisação é conhecido como Harold. Eles apareceriam, sem saber qual personagem iriam interpretar ou qual enredo iriam seguir, pegariam uma sugestão da plateia e, sem consultar qualquer roteiro, comporiam uma peça de 30 minutos a partir do nada.

Um dos integrantes pediu uma sugestão à plateia. “Robôs!”, gritou alguém. No teatro de improviso as sugestões raramente são seguidas ao pé da letra. Neste caso, Jessica, a atriz que começou a ação, disse depois que o que lhe veio à mente quando ouviu a palavra “robôs” foi distanciamento emocional e a maneira pela qual a tecnologia afeta os relacionamentos.

Então ela caminhou pelo palco, fingindo ler uma conta da TV a cabo. Havia outra pessoa no palco, um homem sentado numa cadeira, de costas para ela. Eles começaram a conversar. Ele sabia qual personagem estava interpretando naquele momento? Não. Nem ela. Nem ninguém na plateia. Mas, de algum modo, ficou claro que eles eram marido e mulher. Ela havia encontrado na conta da TV a cabo cobranças pelo aluguel de filmes pornográficos e estava aborrecida. Ele, por sua vez, colocou a culpa no filho adolescente deles e, depois de uma discussão espirituosa, mais dois atores entraram em cena, interpretando personagens diferentes na mesma narrativa.

Um deles era um psiquiatra que ajudava o casal a enfrentar a crise. Em outra cena, o segundo ator, que representava o filho adolescente, sentou-se, irritado, numa cadeira e reclamou: “Estou pagando por um crime que não

cometi.” Em nenhum momento ao longo da peça os atores tropeçaram nas falas, ficaram paralisados ou pareceram perdidos. A ação prosseguia sem falhas, como se eles tivessem ensaiado as cenas. Às vezes algo que era dito ou feito não funcionava muito bem. Mas isso acabava sendo muito engraçado e o público ria com prazer. Era fascinante: lá estava um grupo de oito pessoas em um palco, criando uma peça diante dos nossos olhos.

A comédia de improviso é um maravilhoso exemplo do tipo de pensamento que estamos abordando em *Blink*. Envolve pessoas tomando decisões muito sofisticadas pelo estímulo do momento, sem ajuda de roteiro ou trama. É isso que o torna tão convincente e, para ser franco, aterrador. Se me pedissem que atuasse numa peça de minha autoria, diante de uma plateia, com um mês de ensaios, é bem provável que eu recusasse, assim como a maioria das pessoas. E se você tiver medo de palco? E se esquecer suas falas? E se o público vaiar? Uma peça convencional pelo menos tem uma estrutura. Cada palavra e cada movimento estão no roteiro. Todos os atores devem ensaiar. Há um diretor encarregado de dizer a todos o que fazer.

Agora suponha que você tenha que atuar novamente diante de um público, só que desta vez sem roteiro, sem falas ou personagens definidos e com a exigência de ser engraçado. Tenho certeza de que você iria preferir caminhar sobre brasas. O que é aterrorizante a respeito do teatro de improviso é o fato de ele parecer totalmente casual e caótico. Você tem que subir ao palco e criar tudo lá, naquele momento.

Mas a verdade é que o teatro de improviso não é feito ao acaso e tampouco é caótico. Se você conversar com o elenco do *Mother*, irá descobrir que eles não são os comediantes impulsivos, livres e dados a palhaçadas como poderia imaginar. Alguns são sérios, até mesmo um pouco chatos. Eles se encontram toda semana para um ensaio prolongado. Depois dos espetáculos eles se reúnem nos bastidores e criticam fortemente o desempenho uns dos outros.

Por que eles ensaiam tanto? Porque o improviso é uma forma de arte regida por uma série de regras e eles querem se certificar de que, quando

estão em cena, todos respeitem essas regras. “Consideramos aquilo que fazemos muito semelhante ao basquete”, disse um dos atores do Mother, e esta é uma boa analogia. O basquete é um esporte confuso e veloz, em que os jogadores devem tomar decisões espontâneas rapidamente. Mas essa espontaneidade somente é possível se todos se empenharem em horas de treino altamente repetitivo e estruturado – aperfeiçoando arremessos, dribles, passes e corridas – e concordarem em desempenhar na quadra um papel cuidadosamente definido.

Esta também é a lição crucial do teatro de improviso, assim como a chave para a compreensão do enigma do Desafio do Milênio: *a espontaneidade não é fruto do acaso*. A Equipe Vermelha de Paul Van Riper não se saiu bem naquele momento no Golfo Pérsico porque era mais esperta ou sortuda que seus adversários da Equipe Azul. A qualidade das decisões tomadas sob as condições mutáveis e estressantes da cognição rápida é fruto de treinamento, normas e ensaios.

Uma das regras mais importantes que tornam possível o teatro de improviso é a ideia de aceitação, a noção de que uma forma muito simples de criar uma história – ou humor – é fazer com que os personagens aceitem tudo que lhes acontece. Conforme escreve Keith Johnstone, um dos criadores desse teatro: “Se você parar de ler por um momento e pensar em uma coisa que não gostaria que acontecesse a você nem a quem você ama, então pensou em algo que vale a pena representar ou filmar. Não queremos entrar em um restaurante e ser atingidos no rosto por uma torta; também não queremos que a cadeira de rodas da vovó corra desenfreadamente à beira de um precipício. Mas pagaremos para assistir a representações desses eventos. Na vida real, a maioria das pessoas é altamente qualificada para suprimir uma ação. O professor de improvisação deve reverter isso para aí, sim, criar improvisadores ‘talentosos’. Os improvisadores ruins bloqueiam a ação; os bons desenvolvem a ação.”

Aqui está um diálogo improvisado entre dois atores de uma turma de Johnstone:

A: Estou com um problema na perna.
B: Talvez eu tenha que amputá-la.
A: Você não pode fazer isso, doutor.
B: Por que não?
A: Porque sou muito ligado a ela.
B: (Perdendo o ânimo) Vamos lá, rapaz.
A: Tenho esse tumor no braço também, doutor.

Os dois atores ficaram rapidamente muito frustrados. Eles não conseguiam dar continuidade à cena. O ator A havia feito uma ótima piada (“Sou muito ligado a ela”), mas a cena em si não era engraçada. Então Johnstone os interrompeu e assinalou o problema: o ator A tinha violado a regra do entendimento. O ator B fizera uma sugestão e ele a recusara ao dizer “Você não pode fazer isso, doutor”.

Então os dois recomeçaram, só que desta vez com o compromisso renovado da colaboração mútua:

A: Ai!
B: O que há, rapaz?
A: É a minha perna, doutor.
B: Ela parece mal. Acho que vou ter que amputar.
A: Essa é a perna que você amputou da última vez, doutor.
B: Você está dizendo que sente dor na perna de pau?
A: Sim, doutor.
B: Você sabe o que isto significa?
A: Não vá me dizer que é cupim!
B: Sim. Teremos que removê-los antes que se espalhem para o resto do seu corpo.
(A cadeira do ator A desmorona.)
B: Meu Deus! Já estão se espalhando para a mobília!

São os mesmos atores, com o mesmo nível de talento, representando exatamente os mesmos papéis e começando quase da mesma maneira. Porém, no primeiro caso a cena chega a um fim prematuro, e no segundo ela é cheia de possibilidades. Pelo fato de seguirem uma regra simples, A e B tornaram-se *engraçados*. “Os bons improvisadores se assemelham a telepatas; tudo parece pré-arranjado”, escreve Johnstone. “Isso acontece porque eles aceitam todas as ofertas que lhes são feitas, coisa que nenhuma pessoa ‘normal’ faria.”

Aqui está mais um exemplo, de um workshop conduzido por Del Close, outro dos pais do teatro de improviso. Um ator está interpretando um policial, e o outro, o ladrão que está sendo perseguido.

Policial (ofegando): Ei. Já tenho mais de 50 anos e estou um pouco acima do peso. Podemos parar para descansar um minuto?

Ladrão (ofegando): Se pararmos para descansar, você promete que não irá me prender?

Policial: Prometo. Só por alguns segundos. Até eu contar até três. Um, dois, três.

É preciso ser particularmente rápido, inteligente ou ágil para criar uma cena assim? Na verdade, não. Trata-se de uma conversa perfeitamente direta. O humor depende do respeito por parte dos atores à regra de que nenhuma sugestão pode ser recusada. Se você puder criar de um momento para outro a estrutura certa, engajando-se no diálogo fluido, sem esforço, que compõe a boa improvisação, o teatro ficará muito mais fácil. Foi isso que Paul Van Riper entendeu no Desafio do Milênio. Ele não se limitou a colocar sua equipe no palco e rezar para que o diálogo lhes viesse à cabeça. Ele criou as condições para a espontaneidade bem-sucedida.

3. Os riscos da introspecção

Na primeira vez que Paul Van Riper foi para o Sudeste da Ásia, servindo como conselheiro para os sul-vietnamitas, com frequência ele ouvia tiros a distância. Na época, ele era um jovem tenente sem experiência em combate e seu primeiro pensamento era sempre de pegar o rádio e perguntar aos soldados o que estava havendo. Depois de várias semanas, ele percebeu que as pessoas que chamava pelo rádio não sabiam mais do que ele a respeito do tiroteio. Era apenas um tiroteio. Era o começo de alguma coisa, mas essa coisa ainda não fora esclarecida. Então Van Riper parou de perguntar.

Quando retornou ao Vietnã, sempre que ouvia tiros, ele esperava. “Eu olhava meu relógio”, relata Van Riper, “porque eu não iria fazer nada durante cinco minutos. Se eles precisassem de ajuda, iriam gritar. E depois de cinco minutos, se as coisas tivessem se acalmado, eu continuaria sem fazer nada. Você deve permitir que as pessoas resolvam a situação e descubram o que está acontecendo. O perigo de ligar é que elas irão lhe dizer qualquer coisa para se livrar de você e, se acreditar e agir em função do que disseram, você poderá cometer um erro. Além disso, estará desviando a atenção delas, fazendo com que olhem para cima em vez de para baixo. Você as estará impedindo de resolver o problema.”

Van Riper levou consigo essa lição quando assumiu o comando da Equipe Vermelha. “A primeira coisa que disse ao nosso Estado-Maior é que eu estaria no comando e fora do controle”, conta Van Riper, ecoando as palavras de Kevin Kelly, o guru da administração. “Com isso quis dizer que a orientação geral e o objetivo foram dados por mim e pela alta liderança, mas os soldados em campo não iriam depender de ordens complexas vindas do topo. Devem ter iniciativa e inovar em seu avanço. Quase todos os dias o comandante da Força Aérea Vermelha vinha com ideias diferentes sobre como iria fazer para esmagar a Equipe Azul. Mas ele nunca recebeu de mim uma orientação específica. Apenas o objetivo.”

Uma vez iniciado o combate, Van Riper não queria introspecção. Não queria reuniões longas nem explicações. “Disse aos meus assessores que não

usaríamos nenhuma expressão da terminologia empregada pela Equipe Azul. Eu não queria ouvir a palavra ‘efeitos’ fora de uma conversa normal. Não queria ouvir falar em Avaliação Operacional Líquida. Nós não seríamos apanhados por nenhum desses processos mecanicistas. Usaríamos a sabedoria, a experiência e o bom senso do pessoal que tínhamos.”

Esse tipo de gerenciamento, é claro, comporta riscos. Van Riper nem sempre sabia o que suas tropas estavam fazendo. Significava que ele precisava confiar em seus subordinados. Ele mesmo admitia que aquele era um jeito “confuso” de tomar decisões, mas apresentava uma enorme vantagem: permitir que as pessoas operem sem ter que explicar cada passo é semelhante à regra de aceitação do teatro de improviso. Estimula e possibilita a cognição rápida.

Deixe-me explicar com um exemplo simples. Tente se lembrar do rosto do garçom que o serviu na última vez que você foi a um restaurante ou da pessoa que sentou ao seu lado hoje no ônibus. Ou de qualquer estranho com quem você tenha interagido recentemente. Agora, se eu pedir que você aponte para essa pessoa entre outras na fila de identificação da delegacia, você conseguiria? Acho que sim. O reconhecimento facial é um exemplo clássico de cognição inconsciente. Não precisamos pensar. Os rostos simplesmente pipocam na nossa mente.

Mas suponha que você tenha que descrever no papel a aparência dessa pessoa. Descreva detalhadamente seu rosto. De que cor é seu cabelo? O que ela estava vestindo? Usava alguma joia? Acredite ou não, agora você terá mais dificuldade para identificar esse rosto na fila da delegacia. Isso acontece porque o ato de descrever um rosto prejudica sua capacidade natural para reconhecê-lo posteriormente.

O psicólogo Jonathan W. Schooler, que realizou uma pesquisa pioneira sobre esse efeito, o chama de escurecimento verbal. Uma parte do seu cérebro (o hemisfério esquerdo) reconhece palavras e a outra (o hemisfério direito) reconhece imagens. Quando você descreveu o rosto com palavras, sua memória visual foi deslocada. Seu modo de pensar foi jogado do hemisfério direito para o esquerdo. Quando se viu novamente diante da fila

de identificação, você estava usando a memória daquilo que havia *escrito* sobre a aparência do garçom, não a memória do que *viu*. E isso é um problema, porque, quando se trata de rostos, somos muito melhores em reconhecimento visual do que em descrição verbal.

Se eu lhe mostrar uma foto de Marilyn Monroe ou de Albert Einstein, você os reconhecerá numa fração de segundo. Posso apostar que, neste exato momento, você consegue “vê-los” quase perfeitamente na sua mente. Mas com que precisão pode descrevê-los? Se você escrever um parágrafo sobre o rosto de Marilyn Monroe sem revelar de quem está falando, será que eu vou descobrir quem é? Todos nós temos uma memória instintiva para rostos, mas se você for obrigado a explicá-la, esse instinto desaparecerá.

Reconhecer rostos parece um processo muito específico, mas Schooler mostrou que as implicações do escurecimento verbal são transmitidas para a maneira pela qual resolvemos problemas muito mais amplos. Considere o seguinte enigma:

Um homem e seu filho sofreram um grave acidente de carro. O pai morreu e o filho é levado para a emergência. Na chegada, a pessoa de plantão olha para a criança e grita: “Ele é meu filho!” Quem é essa pessoa?

Este é um enigma de percepção. Não é como um problema de matemática ou lógica, que pode ser resolvido de forma sistemática com lápis e papel. A única maneira de você obter a resposta é se ela lhe vier de repente, em um piscar de olhos. Você precisa deixar de lado a suposição automática de que os médicos são sempre homens. É claro que existem médicas mulheres também. A pessoa em questão é a mãe do garoto!

Eis outro enigma de percepção:

Uma gigantesca pirâmide de aço invertida está perfeitamente equilibrada sobre sua ponta. Qualquer movimento fará com que ela caia. Sob a pirâmide está uma nota de 100 dólares. Como remover a nota sem mexer na pirâmide?

Pense alguns minutos sobre esse problema. Depois, escreva, com o máximo de detalhes possível, tudo o que você lembrar a respeito de como estava tentando resolvê-lo – sua estratégia, sua abordagem ou qualquer solução que tenha lhe ocorrido.

Quando Schooler realizou o experimento com vários enigmas de percepção em uma folha de papel, constatou que, quando as pessoas tinham que se explicar, elas resolviam 30% a menos dos problemas do que quando não se explicavam. Resumindo, quando você descreve seu raciocínio, suas chances de ter a percepção de que necessita para chegar à solução são significativamente prejudicadas. É como a descrição do rosto do garçom que impossibilitou o reconhecimento dele na fila da delegacia. (A propósito, a solução do problema da pirâmide é destruir a nota de alguma forma, rasgando-a ou queimando-a.)

Já quando o problema é de lógica, pedir que as pessoas expliquem o raciocínio não prejudica a capacidade delas para chegar à resposta. Na verdade, em alguns casos, até ajuda. Mas os enigmas que exigem uma centelha de percepção obedecem a regras diferentes. “É o mesmo tipo de paralisia por análise encontrada em contextos esportivos”, diz Schooler. “Quando você começa a refletir demais a respeito do processo, sua capacidade é prejudicada. Você perde o fluxo. Existem certos tipos de experiências fluidas, intuitivas, não verbais, que são vulneráveis a esse processo.”

Como seres humanos, somos capazes de saltos extraordinários de percepção e instinto. Podemos reter um rosto na memória e resolver um enigma em um instante. Mas o que Schooler está dizendo é que todas essas habilidades são incrivelmente frágeis. A percepção não é uma lâmpada que se desliga dentro da cabeça. É uma vela vacilante que pode ser facilmente apagada.

Gary Klein, um especialista em tomada de decisões, entrevistou certa vez o comandante do corpo de bombeiros de Cleveland como parte de um projeto em que profissionais tinham que relatar ocasiões em que precisaram tomar decisões rápidas e difíceis. O comandante relatou a história de um

chamado aparentemente rotineiro que ele havia recebido anos antes, quando ainda era tenente. O incêndio ocorria na cozinha de uma casa de apenas um andar, num bairro residencial. O tenente e seus homens arrombaram a porta da frente, pegaram a mangueira e avançaram, jogando água sobre as chamas na cozinha. O fogo deveria ter se apagado, mas não se apagou. Então os homens jogaram mais água. Contudo, a água parecia não fazer muita diferença. Os bombeiros recuaram até a sala de estar e, de repente, o tenente pensou que alguma coisa estava errada. Ele se virou para os outros bombeiros e disse: “Vamos dar o fora, já!” Logo depois de saírem o piso desabou. Na verdade, o fogo era no porão.

“Ele não sabia por que havia ordenado a retirada”, lembra Klein. “Pensava ser uma percepção extrassensorial, e falava sério. Acreditava que ela o protegera durante toda a sua carreira.”

Inteligente e criterioso, com um doutorado no currículo, Klein não estava disposto a aceitar aquilo como resposta. Então, nas duas horas seguintes, ele fez o comandante retornar aos eventos daquele dia, na tentativa de documentar precisamente o que ele sabia e o que não sabia. “A primeira coisa foi que o fogo não se comportava como era esperado”, disse Klein. Incêndios em cozinhas devem reagir à água. Aquele não reagia. “Então eles recuaram até a sala de estar”, prosseguiu Klein. “Ele contou que sempre mantém os protetores de orelhas do capacete abertos para sentir a temperatura do fogo, e ficou surpreso porque estava muito quente ali. Incêndios em cozinhas não devem ser tão quentes. Além disso, muitas vezes um sinal de competência é perceber aquilo que não acontece, e a outra coisa que o surpreendeu foi que o incêndio não fazia barulho. Estava tudo muito quieto, e isso não fazia sentido, considerando o calor que havia ali.”

Em retrospecto, todas aquelas anomalias fazem muito sentido. O fogo não reagia à água jogada na cozinha porque ele não estava centrado lá. Era silencioso porque o barulho era abafado pela porta. A sala de estar estava quente porque o fogo ardia embaixo dela. Apesar disso tudo, o então tenente não fez nenhuma dessas conexões conscientemente. Todo o seu raciocínio ocorreu por trás da porta trancada do inconsciente.

O computador interno do bombeiro instantaneamente encontrou, sem esforço algum, um padrão no caos. Mas, com certeza, o mais impressionante naquele dia foi quão perto ele chegou do desastre. Se o tenente tivesse parado e discutido a situação com seus homens, ou seja, se tivesse feito o que se espera que os líderes façam para resolver problemas difíceis, ele poderia ter destruído sua capacidade para ter a percepção que salvou a vida de todos.

No Desafio do Milênio, foi exatamente esse o erro cometido pela Equipe Azul. Eles tinham um sistema que forçava seus comandantes a parar e discutir as coisas no intuito de descobrir o que estava acontecendo. Esse planejamento teria dado certo se o problema que enfrentavam exigisse lógica. Em vez disso, Van Riper apresentou uma coisa diferente.

A Equipe Azul pensava que poderia escutar as comunicações da Equipe Vermelha. Mas Van Riper enviou mensageiros de motocicleta. Também deduziram que ela não conseguiria lançar aviões sem fazer barulho. Mas ele utilizou uma técnica esquecida da Segunda Guerra e empregou sistemas de iluminação. Eles achavam que os próprios navios não poderiam ser localizados. Mas Van Riper encheu o golfo com pequenas lanchas torpedeiras e investiu contra o inimigo. E, de repente, o que a Equipe Azul pensou ser um “incêndio na cozinha” era algo que não cabia nas suas equações. Eles precisavam resolver um problema de percepção, mas seus poderes para isso tinham sido exterminados.

“O que ouvi dizer é que a Equipe Azul tinha longas discussões”, diz Van Riper. “Eles estavam tentando decidir qual era a situação política. Tinham gráficos com setas para cima e para baixo. Lembro-me de ter pensado: ‘Espere um pouco. Vocês estavam fazendo isso *durante* o combate? Eles tinham todas aquelas siglas. Os elementos de poder nacional eram diplomáticos, informativos, militares e econômicos. Isso forma a sigla DIME. Eles falavam sempre sobre o DIME Azul. E havia os instrumentos políticos, militares, econômicos, sociais, de infraestrutura e de informação, o PMESI. Então eles tinham aquelas conversas terríveis sobre nosso DIME versus o PMESI deles. Eu queria vomitar. Do que vocês estão falando?

Sabe, a pessoa é apanhada por formulários, matrizes, programas de computador, e isso acaba com ela. Eles estavam tão concentrados na mecânica e no processo que nunca olharam o problema de forma holística. Quando você divide uma coisa, perde seu significado.”

“A Avaliação Operacional Líquida era uma ferramenta que deveria permitir que víssemos e soubéssemos tudo”, admitiu posteriormente o major-general Dean Cash, um dos altos oficiais do JFCOM envolvidos no jogo de guerra. “Bem, obviamente, ela falhou.”

4. Uma crise no pronto-socorro

Na West Harrison Street, em Chicago, a 3 quilômetros do centro da cidade, existe um prédio excessivamente enfeitado, que ocupa um quarteirão e foi projetado e construído no início do século XX. Por quase 100 anos, ele abrigou a sede do Cook County Hospital. Ali foi aberto o primeiro banco de sangue do mundo e foi empregada pela primeira vez a terapia de cobalto. Foi ali também que cirurgiões reimplantaram quatro dedos amputados, e o seu centro de traumatologia era tão famoso – e tão ocupado tratando ferimentos de balas feitas pelas gangues – que inspirou a série de TV *ER – Plantão médico*.

Porém, no final da década de 1990 o Cook County Hospital iniciou um projeto que talvez lhe renda tantos elogios quanto todas essas realizações anteriores. O hospital mudou a forma de diagnosticar os pacientes que vão à emergência queixando-se de dores no peito. Como e por que eles fizeram isso é outra maneira de entender o inesperado triunfo de Paul Van Riper no Desafio do Milênio.

O grande experimento do Cook County começou em 1996, um ano após a chegada a Chicago de um homem notável: Brendan Reilly, que assumiu o cargo de diretor do Departamento de Medicina do hospital. A instituição herdada por Reilly era um caos. Principal hospital público da cidade, o Cook County era a última esperança para centenas de milhares de

habitantes sem plano de saúde. Os recursos deviam render o máximo possível. As cavernosas enfermarias estavam ultrapassadas e inadequadas. Não havia quartos particulares e os pacientes eram separados entre si por frágeis divisórias de compensado. Não havia lanchonete nem linhas privadas, apenas um telefone público no fim do saguão. Talvez seja um boato, mas dizem que certa vez os médicos treinaram um morador de rua para fazer testes de laboratório rotineiros porque não havia mais ninguém disponível.

“Antigamente”, diz um médico do hospital, “havia apenas um interruptor na enfermaria. Então, se você acendesse a luz para examinar um paciente no meio da noite, a enfermaria inteira ficaria iluminada. Só em meados da década de 1970 é que cada leito recebeu uma iluminação individual. Não havia ar-condicionado e os grandes ventiladores existentes faziam uma barulheira enorme. O hospital vivia cheio de policiais, porque era para o Cook County que iam os pacientes presidiários, que ficavam algemados aos leitos. Os pacientes traziam de casa aparelhos de televisão e rádios, que tocavam música alta. As pessoas se reuniam nos corredores como se estivessem na varanda apreciando uma noite de verão. Havia somente um banheiro para todo mundo, de modo que os doentes caminhavam para cima e para baixo, arrastando seus suportes para soro. E havia as campainhas para chamar enfermeiras. Mas é claro que não havia enfermeiras suficientes, então as campainhas tocavam incessantemente. Tente auscultar o coração ou os pulmões de alguém nesse cenário. Era uma loucura.”

Reilly havia iniciado sua carreira no centro médico do Dartmouth College, um hospital bonito, próspero e moderno situado nas colinas de New Hampshire. West Harrison Street era outro mundo. “O primeiro verão que passei lá foi o de 1995, quando Chicago teve uma onda de calor que matou centenas de pessoas, e é claro que não havia ar-condicionado no hospital”, lembra Reilly. “A temperatura dentro do hospital ultrapassava 40 graus. Nossos pacientes – pacientes doentes! – tentavam sobreviver naquele ambiente. Uma das primeiras coisas que fiz foi pegar uma das

administradoras e forçá-la a permanecer no meio de uma das enfermarias. Ela aguentou cerca de oito segundos.”

A lista dos problemas enfrentados por Reilly era infindável. Mas o Departamento de Emergência parecia necessitar de atenção especial. Como pouquíssimos pacientes do Cook County tinham plano de saúde, quase todos entravam no hospital por meio do Departamento de Emergência, e os mais espertos chegavam cedo pela manhã para ganhar almoço e jantar. Longas filas se estendiam no saguão. As salas estavam lotadas. Um número inacreditável de pacientes passava pelo DE todos os anos: 250 mil pessoas!

“Muitas vezes chegava a ser difícil caminhar pela emergência”, disse Reilly. “Era uma maca atrás da outra. Havia uma pressão constante a respeito de como cuidar daquela gente. Os doentes tinham que ser admitidos no hospital, e foi aí que a coisa ficou interessante. Trata-se de um sistema com recursos restritos. Como descobrir quem precisa do quê? Como saber direcionar recursos para quem mais necessita deles?” Muitas pessoas sofriam de asma – Chicago tem um dos mais altos índices de casos dos Estados Unidos. Então Reilly e sua equipe trabalharam a fim de desenvolver protocolos específicos para o tratamento eficiente dos pacientes com asma e outro conjunto de programas para cuidar dos moradores de rua.

A questão de como lidar com os ataques cardíacos sempre fora a mais importante. Uma parcela significativa das pessoas que entravam no pronto-socorro – em média, 30 por dia – achava que estava tendo um ataque cardíaco. E essas 30 ocupavam um número desproporcional de leitos, enfermeiras e médicos, permanecendo muito mais tempo no hospital do que os outros pacientes. Os pacientes com dores no peito consumiam muitos recursos e exigiam um protocolo de tratamento longo e elaborado e, o pior de tudo, irritantemente inconclusivo.

Um paciente chega apertando o peito. Um enfermeiro mede sua pressão. Uma médica o ausculta em busca do ruído inequívoco que lhe dirá se o paciente tem fluido nos pulmões – um claro indício de que o coração está tendo problemas para bombear o sangue. Ela faz uma série de perguntas: “Há quanto tempo você está sentindo essa dor no peito? Onde dói? Você

sente mais dor quando pratica exercícios? Já teve problemas cardíacos? Como está o seu colesterol? Você usa drogas? Sofre de diabetes (que é fortemente associado a moléstias cardíacas)?”

Então chega um especialista empurrando um carrinho sobre o qual se encontra um pequeno aparelho. Em determinados pontos dos braços e do tórax do paciente são aplicados eletrodos que “leem” a atividade cardíaca e imprimem as oscilações numa folha de papel. É assim que funciona o eletrocardiograma.

Em princípio, o coração de um paciente saudável produzirá um padrão distinto e coerente no papel, semelhante ao perfil de uma cadeia de montanhas. Se o paciente estiver com problemas cardíacos, o padrão será distorcido. Linhas que normalmente sobem acabam indo para baixo no gráfico. Linhas que normalmente são curvas podem se apresentar planas ou alongadas. Além disso, se o paciente estiver sofrendo os espasmos de um ataque cardíaco, a leitura do ECG deve formar dois padrões muito específicos e facilmente reconhecíveis.

No entanto, o sistema está longe de ser perfeito. Às vezes uma pessoa com ECG normal pode estar com sérios problemas, ao passo que um resultado horroroso pode significar uma saúde perfeita. Há maneiras de diagnosticar com certeza um ataque cardíaco, mas elas envolvem exames que podem demorar horas para sair. E o médico da emergência, diante de um paciente em agonia e outros 100 na fila de espera, não dispõe de tempo para tanto. Assim, em caso de dores no peito, os médicos colhem todas as informações possíveis e fazem uma estimativa.

Só que o problema com a estimativa é o fato de não ser muito precisa. Uma das coisas que Reilly fez no início da sua campanha no hospital foi reunir 20 casos típicos de pessoas com dores no peito e submetê-los a grupos de profissionais (cardiologistas, residentes e médicos da emergência) com experiência em estimativas desse tipo. O objetivo era descobrir quanta concordância havia a respeito de quem, entre os 20 casos, estava tendo um ataque do coração.

E Reilly constatou que não havia qualquer concordância. As pessoas deram respostas diversas. O mesmo paciente poderia ser mandado para casa por um médico e internado na unidade de terapia intensiva por outro. “Pedimos aos médicos que estimassem, em uma escala de zero a 100, a probabilidade de cada paciente estar tendo um ataque do coração e a probabilidade de cada um ter uma complicação que ameaçasse sua vida nos três dias posteriores”, explicou Reilly. “As respostas variaram de zero a 100 em cada caso. Foi inacreditável.”

Os médicos achavam que estavam efetuando avaliações equilibradas. Mas, na realidade, estavam fazendo algo mais parecido com adivinhação, e adivinhar, é claro, induz a erros. Nos Estados Unidos, em 2% a 8% das ocasiões, um paciente que de fato está tendo um ataque cardíaco é mandado para casa porque, de acordo com o médico que o examinou, ele não tem problema nenhum. Por outro lado, pode acontecer que os médicos corrijam sua incerteza, passando a pecar por excesso de cautela. Eles simplesmente pensam: “Se houver uma possibilidade, ainda que remota, de alguém estar tendo um ataque cardíaco, por que assumir qualquer risco ignorando o problema?”

“Digamos que um paciente aparece na emergência do hospital se queixando de fortes dores no peito”, exemplificou Reilly. “Ele é idoso, fuma e tem pressão alta. Muitas coisas o levam a pensar que pode ser um infarto. Mas então, depois de avaliar o paciente, você constata que o eletrocardiograma dele é normal. O que você faz? Bem, é provável que pense: ‘Aqui está um idoso com muitos fatores de risco sentindo dores no peito. Não vou confiar no ECG.’”

Nos últimos anos, o problema piorou porque a comunidade médica tem feito um bom trabalho informando as pessoas sobre os ataques cardíacos, então elas saem correndo para o hospital ao primeiro sinal de dor no peito. Ao mesmo tempo, a ameaça de processo por negligência deixou os médicos cada vez menos dispostos a correr riscos. Por isso hoje somente cerca de 10% das pessoas internadas com suspeita de problemas no coração estão de fato tendo um ataque cardíaco.

Este era, portanto, o problema de Reilly. Ele não estava em um hospital particular onde o dinheiro não era problema. Estava no Cook County, dirigindo o Departamento de Medicina com pouco dinheiro. E que, apesar disso, gastava cada vez mais e mais com pessoas que, na verdade, não estavam tendo um ataque cardíaco.

O custo operacional de um leito na UTI coronariana do Cook County, por exemplo, gira em torno de 2 mil dólares por noite. Sendo que um paciente típico com dores no peito pode ficar internado por três dias, sem que haja nada de errado com ele. Os médicos então se perguntavam: esta é a forma correta de se administrar um hospital?

“O problema começou em 1996”, contou Reilly. “Nós simplesmente não tínhamos a quantidade de leitos necessária para comportar os pacientes com dores no peito. Discutíamos o tempo todo sobre qual paciente precisava do quê.” Na época, o Cook County tinha oito leitos na unidade de terapia intensiva coronariana e outros 12 na unidade de terapia intermediária coronariana, além de uma enfermaria um pouco menos intensiva e mais barata (cerca de mil dólares por noite), comandada por enfermeiros em vez de cardiologistas. Mas não havia leitos suficientes. Então o hospital abriu outra seção, a unidade de observação, onde se podia colocar um paciente por meio dia sob a terapia mais básica. “Criamos uma terceira opção, de nível mais baixo, e dissemos: ‘Vamos observar. Veremos se ajuda.’ Mas pouco tempo depois começamos a discutir sobre quem iria para a unidade de observação”, continuou Reilly. “Eu recebia telefonemas a noite inteira. Era óbvio que não havia uma maneira padronizada e racional de tomar essa decisão.”

Reilly é um homem alto e esbelto. Criado em Nova York, era o produto de uma educação jesuíta clássica: ensino médio no colégio Regis onde passou quatro anos estudando latim e grego, e curso superior na Fordham University, onde ele lia de tudo, dos autores antigos a Wittgenstein e Heidegger, e considerava fazer carreira acadêmica em filosofia antes de se decidir pela medicina.

Certa vez, quando era professor assistente em Dartmouth, Reilly ficou frustrado com a falta de qualquer tipo de manual sobre os problemas diários enfrentados pelos médicos com os pacientes de ambulatórios (como tonturas, dores de cabeça e abdominais). Então ele escreveu, nas noites de folga e nos fins de semana, um manual de 800 páginas sobre o assunto, revisando minuciosamente as evidências disponíveis para as disfunções mais comuns que um clínico geral pode encontrar. “Ele está sempre explorando tópicos diferentes, seja filosofia, poesia escocesa ou história da medicina”, diz Arthur Evans, um amigo e colega de Reilly que também participou do projeto das dores no peito. “Ele costuma ler cinco livros ao mesmo tempo e, quando tirou uma licença para voltar aos estudos em Dartmouth, aproveitou para escrever um romance.”

Reilly poderia muito bem ter ficado na Costa Leste escrevendo um trabalho atrás de outro sobre este ou aquele problema, no conforto do ar-condicionado. Mas ele foi atraído pelo Cook County. O que distingue um hospital que atende somente os mais pobres e necessitados é o fato de chamar a atenção do tipo de enfermeiro e de médico que *deseja* atender essas pessoas, e Reilly pertencia a esse grupo. Além disso, em virtude de sua carência de recursos, tratava-se de uma instituição em que era possível tentar algo radical. Que lugar poderia ser mais atraente para alguém interessado em mudanças?

O primeiro ato de Reilly foi analisar o trabalho de um cardiologista chamado Lee Goldman. Na década de 1970, Goldman se reuniu com alguns matemáticos interessados em desenvolver regras estatísticas para distinguir coisas como partículas subatômicas. Goldman não tinha tanto interesse em física, mas achava que alguns dos princípios matemáticos do grupo poderiam ser úteis na hora de decidir se uma pessoa estava ou não sofrendo um ataque do coração.

Assim, Goldman alimentou um computador com centenas de casos para avaliar quais fatores indicariam a ocorrência de um ataque cardíaco, produzindo um algoritmo (uma equação) que, segundo ele, eliminaria grande parte da “adivinhação” no tratamento de dores no peito. Ele então

concluiu que os médicos deveriam combinar as evidências do eletrocardiograma com três “fatores de risco urgente”: (1) A dor sentida pelo paciente é uma angina instável? (2) Há fluido nos pulmões? e (3) A pressão sanguínea sistólica está abaixo de 100?

Para cada combinação de fatores de risco, Goldman estabeleceu uma tabela de procedimentos que recomendava um tratamento. Por exemplo, um paciente com ECG normal que tivera resultados positivos nos três fatores de risco urgente deveria ir para a unidade de terapia intermediária; um paciente cujo ECG mostrasse isquemia aguda (quando o músculo cardíaco não recebe sangue suficiente) mas que apresentasse um ou nenhum fator de risco seria considerado de baixo risco e iria para a unidade de curta permanência; um paciente com ECG positivo para isquemia e dois ou três fatores de risco seria enviado diretamente para a UTI coronariana, e assim por diante.

Goldman trabalhou durante anos na sua tabela de procedimentos, aperfeiçoando-a sempre. Contudo, no fim dos seus artigos científicos havia sempre uma ressalva cautelosa a respeito do volume de pesquisa que ainda precisaria ser feita antes que a tabela de procedimentos pudesse ser usada na prática clínica. Porém, ao longo dos anos, ninguém se ofereceu para realizar essa pesquisa, nem mesmo na Harvard Medical School, onde Goldman iniciara seu trabalho, ou na igualmente prestigiada Universidade da Califórnia, em São Francisco, onde ele foi concluído. Apesar de todo o rigor de seus cálculos, ninguém parecia acreditar na teoria de que uma equação poderia ter um desempenho melhor que um médico treinado.

Ironicamente, uma grande parcela do financiamento para a pesquisa inicial de Goldman não tinha vindo da comunidade médica, e sim da Marinha. Lá estava um homem tentando descobrir uma forma de salvar vidas e melhorar a qualidade do atendimento em todos os hospitais do país, poupando bilhões de dólares em custos de serviços de saúde, e a única instituição que se interessou pelo trabalho dele foi o Pentágono. Por quê? Por uma estranha e misteriosa razão: se um dia você estiver em um submarino-espião, no fundo do oceano, em águas inimigas, e um dos seus marujos começar a sofrer dores no peito, você irá querer saber se deve subir

à superfície – e, assim, revelar sua posição – para levá-lo a um hospital ou se pode permanecer submerso e apenas deixá-lo de cama com dois comprimidos.

Mas Reilly não compartilhava dos preconceitos da comunidade médica a respeito das descobertas de Goldman. Ele estava em crise. Apresentou o algoritmo aos médicos do Departamento de Emergência do Cook County e aos médicos do Departamento de Medicina, e anunciou que iniciaria um período de testes.

Nos primeiros meses, a equipe faria a própria avaliação de dores no peito, como sempre tinha sido feito. A seguir eles usariam o algoritmo de Goldman, e os diagnósticos e os resultados de cada paciente tratado pelos dois sistemas seriam comparados. Os dados foram coletados durante dois anos e no final o resultado era claro: o sistema de Goldman venceu em dois critérios. Sua tabela de procedimentos era 70% mais precisa do que o velho método para reconhecer os pacientes que na verdade não estavam tendo um ataque do coração. E ela ainda era mais segura.

O ponto central da previsão relativa a dores no peito é assegurar que os pacientes que acabam tendo complicações importantes sejam enviados imediatamente às unidades coronariana e intermediária. Usando os próprios métodos, os médicos acertaram algo entre 75% e 89% dos casos dos piores pacientes. O algoritmo acertou em mais de 95%. Para Reilly, essa era a evidência de que precisava. Ele foi ao Departamento de Emergência e mudou as regras. Em 2001, o Cook County Hospital tornou-se uma das primeiras instituições médicas do país a dedicar-se inteiramente ao algoritmo de Goldman para dores no peito, e se você entrar no pronto-socorro do hospital, verá uma cópia da tabela de procedimentos para ataques do coração pendurada na parede do saguão.

5. Quando menos é mais

Por que o experimento realizado no Cook County Hospital é tão importante? Porque ele demonstra que, quanto mais informações estiverem disponíveis, melhor para os tomadores de decisões. Se o especialista disser que precisa fazer mais testes ou examinar de forma mais detalhada, poucos pensariam que essa é uma má ideia. No Desafio do Milênio, a Equipe Azul pensou que tinha uma vantagem considerável em relação à Equipe Vermelha, já que dispunha de mais informações. Este era o segundo pilar da aura de invencibilidade da Equipe Azul: além de ter mais conhecimento, ela era mais lógica e sistemática do que Van Riper.

Mas o que diz o algoritmo de Goldman? Justo o oposto: a informação extra não é exatamente uma vantagem; é preciso saber muito pouco para descobrir a característica subjacente de um fenômeno complexo. Tudo o que é necessário são as evidências do ECG, da pressão sanguínea, do fluido nos pulmões e da angina instável.

Essa é uma afirmação radical. Veja, por exemplo, o caso hipotético de um homem que chega ao pronto-socorro queixando-se de dores intermitentes no lado esquerdo do peito. Dores que surgem ocasionalmente quando ele sobe escadas e duram de cinco minutos a três horas. Os exames do tórax, do coração e o ECG são normais. A pressão sistólica é 165, então ele não pode ser enquadrado como tendo fator de risco. Mas acontece que ele tem mais de 60 anos. É um executivo durão que vive sob pressão, fuma, está acima do peso, não pratica exercícios físicos e tem hipertensão há anos. Fez uma cirurgia cardíaca há dois anos. Está suando. Tudo indica, com absoluta certeza, que ele deveria ser encaminhado imediatamente à UTI coronariana. Mas, pelo algoritmo, isso não é necessário.

Todos esses fatores extras certamente são importantes a longo prazo. As condições de saúde, a alimentação e o estilo de vida evidenciam um sério risco de o paciente desenvolver uma doença cardíaca nos próximos anos. Talvez esses fatores desempenhem um papel muito sutil e complexo no aumento das chances de acontecer algo com ele nas próximas 72 horas. Porém, o algoritmo de Goldman indica que o papel desses fatores é tão pequeno na definição do problema do homem neste momento que se pode

chegar a um diagnóstico preciso mesmo sem eles. Na verdade – e este é um ponto chave para explicar a derrota da Equipe Azul naquele dia no golfo –, essas informações extras são completamente inúteis. Elas confundem mais do que esclarecem. E o que mais atrapalha os médicos quando eles tentam prever ataques do coração é o fato de levarem em conta informações *demais*.

O problema do excesso de informações também aparece em estudos de caso em que os médicos às vezes cometem o erro de não identificar um ataque do coração, de serem incapazes de perceber quando uma pessoa está prestes a sofrer ou já está sofrendo uma grande complicação cardíaca.

Os médicos têm maior probabilidade de cometer esse tipo de erro com mulheres e minorias. Por quê? Sexo e etnia não são fatores irrelevantes quando se trata de problemas cardíacos: os negros têm um perfil global de risco diferente daquele dos brancos, e as mulheres tendem a sofrer ataques cardíacos muito mais tarde que os homens. O problema surge quando informações de sexo e raça são consideradas para o diagnóstico isolado de um paciente. Elas apenas sobrecarregam ainda mais os médicos. Nesses casos, eles teriam um desempenho melhor se soubessem *menos* a respeito dos seus pacientes. Isto é, se eles não soubessem se a pessoa que estão diagnosticando é branca ou negra, homem ou mulher.

Não é surpresa o fato de Goldman ter tido tanta dificuldade para conseguir que suas ideias fossem aceitas. É mesmo difícil acreditar que se deve ignorar dados que parecem ser perfeitamente válidos para obter resultados melhores. “É por isso que a regra da tomada de decisões é tão criticada”, diz Reilly. “Os médicos não confiam. Eles dizem: ‘Esse processo deve ser mais complicado do que apenas examinar um eletrocardiograma e fazer algumas perguntas. Por que não assinalar que o paciente tem diabetes? Quantos anos ele tem? Se já sofreu um ataque do coração?’ São perguntas óbvias. Mas os médicos reclamam: ‘Não tem o menor sentido, não é assim que as decisões são tomadas.’”

Arthur Evans conta que os médicos tendem a achar que uma decisão de vida ou morte deve ser necessariamente difícil. “Eles acreditam que é banal seguir diretrizes. É muito mais gratificante chegar a uma decisão por conta

própria. Qualquer um pode seguir um algoritmo. As pessoas tendem a dizer: ‘Eu posso fazer melhor. Não tem como isso ser ao mesmo tempo tão simples e tão eficiente. Caso contrário, por que estão me pagando tanto?’” O algoritmo não *parece* certo.

Há muitos anos, um pesquisador chamado Stuart Oskamp realizou um célebre estudo no qual reuniu um grupo de psicólogos e pediu que cada um deles examinasse o caso de um veterano de guerra de 29 anos chamado Joseph Kidd. No primeiro estágio da experiência, foram dadas apenas informações sumárias a respeito do homem. A seguir, Oskamp forneceu uma página e meia de texto datilografado sobre a infância dele. No terceiro estágio, deu a cada pessoa duas outras páginas sobre os anos de Kidd no ensino médio e na faculdade. Por último, disponibilizou um relato detalhado do período que ele passou no Exército, bem como suas atividades posteriores.

Depois de cada estágio, os psicólogos eram solicitados a responder a 25 questões de múltipla escolha sobre o veterano. Oskamp constatou que, à medida que dava mais informações a respeito de Kidd, a confiança deles nos diagnósticos crescia sensivelmente. Mas será que eles estavam mesmo ficando mais precisos? Na verdade, não. A cada nova rodada de dados, eles voltavam ao teste e mudavam suas respostas em oito, nove ou dez perguntas, mas o índice geral de exatidão permanecia relativamente constante em cerca de 30%.

“Conforme eles recebiam mais informações”, concluiu Oskamp, “a certeza a respeito das próprias decisões ficava desproporcional à real exatidão das decisões.” A mesma coisa acontece com os médicos do pronto-socorro. Eles colhem e levam em consideração muito mais informações do que o necessário, porque assim se sentem mais confiantes. E, como a vida de alguém está em jogo, eles precisam mesmo de mais confiança. A ironia é que esse desejo de ter mais confiança é justamente o que acaba prejudicando a exatidão das decisões. Eles injetam as informações extras na equação já superlotada e acabam ficando ainda mais confusos.

Em resumo, o que Reilly e sua equipe no Cook County Hospital estavam tentando fazer era fornecer alguma estrutura para a espontaneidade da emergência. O algoritmo é uma regra que evita que os médicos se percam em virtude do excesso de informações. Da mesma forma que a regra de aceitação protege os atores do teatro de improviso quando eles sobem ao palco, o algoritmo libera os médicos para que tomem todas as outras decisões que precisam ser tomadas no calor da hora. Se o paciente não está tendo um ataque cardíaco, o que ele *tem* de errado? Preciso dedicar mais tempo a esse paciente ou dar atenção a alguém com um problema mais sério? Como devo falar e me comportar? O que posso fazer para que essa pessoa se sinta melhor?

“Uma das coisas que Brendan procura transmitir aos funcionários é que sejam meticulosos ao conversar com pacientes, que os ouçam com atenção e que façam um exame físico meticoloso e completo – procedimentos que têm sido negligenciados por muitos programas de treinamento”, diz Evans. “Brendan acredita que essas atividades possuem valor intrínseco no sentido de conectar médico e paciente. Para ele, é impossível cuidar de uma pessoa se você não souber algo a respeito dela: sua casa, seu bairro, sua vida. Ele pensa que existem na medicina muitos aspectos sociais e psicológicos aos quais os médicos não concedem a devida atenção.” Para Reilly, o médico precisa entender o paciente como uma *pessoa*, e se você acredita na importância da empatia e do respeito no relacionamento médico-paciente, deve criar um lugar dedicado a isso. E para tanto será necessário aliviar a pressão da tomada de decisões em outras áreas.

Existem aqui duas lições importantes. A primeira é o fato de que a tomada de decisões realmente bem-sucedida depende de um equilíbrio entre o pensamento deliberado e o instintivo. Bob Golomb é um grande vendedor de carros porque é muito bom em intuir as intenções, necessidades e emoções dos seus clientes assim que os recebe. Mas ele também é um grande vendedor porque sabe o momento em que deve interromper esse processo: quando resistir de maneira deliberada a um determinado tipo de julgamento instantâneo.

Da mesma forma, os médicos do Cook County Hospital atuam com eficácia em meio à correria da emergência porque Lee Goldman sentou-se diante do computador e estudou minuciosamente, ao longo de meses, todas as informações possíveis. O pensamento deliberado é uma ferramenta maravilhosa quando temos o luxo do tempo, a ajuda da tecnologia e uma tarefa claramente definida. Os frutos desse tipo de análise podem preparar o cenário para a cognição rápida.

A segunda lição é a importância da frugalidade na tomada de decisões acertadas. John Gottman pegou um problema complexo e o reduziu aos seus elementos mais simples: comprovou que até mesmo os relacionamentos e os problemas mais complexos possuem um padrão inerente identificável. A pesquisa de Lee Goldman demonstra que, ao escolher esses padrões, menos é mais. Sobrecarregar tomadores de decisões com informações dificulta a identificação desse padrão, em vez de facilitá-la. Para tomar decisões com sucesso, precisamos editar.

Quando fatiamos fino – identificamos padrões e fazemos julgamentos instantâneos –, executamos inconscientemente esse processo de edição. Ao deparar com o *kouros* pela primeira vez, Thomas Hoving foi atraído pela sua aparência viçosa. Federico Zeri notou instintivamente as unhas das mãos. Em ambos os casos, Hoving e Zeri deixaram de lado mil outras considerações acerca da escultura e se concentraram em uma característica específica que revelou tudo aquilo de que precisavam saber. A partir do momento em que este processo de edição é perturbado – quando não podemos editar, não sabemos o que editar ou o ambiente não nos deixa editar –, temos um problema.

Sheena Iyengar, que fez a pesquisa com os encontros rápidos, realizou outro experimento: montou um balcão de degustação com uma variedade de geleias finas e exóticas para a luxuosa mercearia Draeger's, de Menlo Park, na Califórnia. Às vezes a cabine tinha seis geleias diferentes; outras vezes, 24. Seu objetivo era saber se o número de opções influenciava a quantidade de geleias vendidas.

Obviamente, a sabedoria econômica convencional diz que quanto mais opções os consumidores tiverem, maior a probabilidade de compra, porque fica mais fácil encontrar a geleia de sua preferência. Mas Iyengar constatou que acontecia justamente o oposto: 30% das pessoas que paravam diante do balcão com seis geleias acabavam comprando alguma, ao passo que somente 3% daquelas que paravam diante das 24 geleias levavam alguma. Por quê? Porque a compra de geleia é uma decisão de momento. Instintivamente, você diz a si mesmo: “Eu quero aquela geleia.” Se tiver opções demais e for obrigado a considerar por mais tempo do que seu inconsciente deseja, você fica paralisado. Julgamentos instantâneos podem ser feitos num estalar de dedos porque são frugais, e se quisermos protegê-los, devemos tomar providências para preservar ao máximo essa frugalidade.

Foi exatamente isso que Van Riper compreendeu ao comandar a Equipe Vermelha. Ele e seus assessores fizeram uma análise – só que antes do início da batalha. Uma vez iniciadas as hostilidades, ele tomou o cuidado de não sobrecarregar a equipe com informações irrelevantes. As reuniões eram breves. A comunicação entre o quartel-general e os comandantes em campo era limitada. Ele queria criar um ambiente que possibilitasse a cognição rápida.

Enquanto isso, a Equipe Azul se empanturrava de informações. Eles se gabavam de ter uma base de dados com 40 mil entradas. Diante deles estava o CROP – um monitor enorme que mostrava o campo de batalha em tempo real. Peritos de todas as agências de inteligência dos Estados Unidos estavam a serviço deles. A Equipe Azul mantinha contato com os comandantes das quatro armas, com a última palavra em interface. Eram os beneficiários de uma rigorosa série de análises permanentes sobre quais poderiam ser os próximos movimentos do oponente.

Contudo, quando o tiroteio começou, todas essas informações se transformaram em um ônus. “Posso entender como todos os conceitos que a Equipe Azul estava usando se traduziam em planejamento para uma batalha”, diz Van Riper. “Mas isso faz diferença na hora? Acho que não. Quando falamos sobre tomada de decisões analítica versus intuitiva,

nenhuma das duas é boa ou má. O problema acontece quando você as usa em circunstâncias inadequadas. Vamos supor que uma companhia de fuzileiros esteja imobilizada pelo fogo de metralhadoras. Então o comandante convoca seus homens e diz: ‘Precisamos recorrer ao Estado-Maior para que eles tomem algumas decisões.’ Isso é loucura. Ele deve tomar uma decisão ali mesmo, executá-la e seguir em frente. Se tivéssemos agido como a Equipe Azul, tudo o que fizemos teria demorado o dobro de tempo, talvez até quatro vezes mais. O ataque poderia ter ocorrido seis ou oito dias mais tarde. O processo absorve você. Você desagrega tudo e reduz a pedaços, mas não é capaz de sintetizar o todo. É como o tempo. Um comandante não precisa saber com certeza a pressão barométrica, os ventos ou mesmo a temperatura. Ele precisa saber a previsão. Se você se envolver demais na produção de informações, irá se afogar em dados.”

James, o irmão gêmeo de Paul Van Riper, também entrou para o Corpo de Fuzileiros, chegando ao posto de coronel antes de ser reformado, e, como a maioria das pessoas que conhece bem Paul, não ficou surpreso com os resultados do Desafio do Milênio. “Alguns desses novos pensadores dizem que se conseguirmos desenvolver nossa inteligência, se pudermos ver tudo, não poderemos perder”, disse James Van Riper. “O que meu irmão pensa é: ‘Você está diante de um tabuleiro de xadrez. Existe algo que não consiga ver? Não. Mas é garantido que você vença? Não, porque você não pode saber o que o outro sujeito está pensando.’ Cada vez mais comandantes querem saber tudo e ficam aprisionados por essa ideia. Mas nunca se pode saber tudo.”

Era mesmo importante a Equipe Azul ser muito maior do que a Equipe Vermelha? “É como *As viagens de Gulliver*”, diz James Van Riper. “O gigante é amarrado por aquelas pequenas regras, regulamentos e procedimentos. E o baixinho? Ele simplesmente dá a volta e faz o que quer.”

6. Desafio do Milênio, parte dois

Durante um dia e meio, após o ataque surpresa da Equipe Vermelha à Equipe Azul no Golfo Pérsico, um silêncio desconfortável pairou sobre o prédio do JFCOM. Então o Estado-Maior interveio. Eles giraram o relógio para trás. Os 16 navios perdidos da Equipe Azul que jaziam no fundo do Golfo Pérsico voltaram a flutuar. Na primeira onda do ataque, Van Riper havia disparado 12 mísseis balísticos sobre vários portos em que tropas da Equipe Azul estavam desembarcando. Agora, de acordo com o JFCOM, todos esses mísseis haviam sido milagrosa e misteriosamente derrubados por um novo tipo de defesa contra mísseis. Van Riper havia assassinado os líderes dos países favoráveis aos Estados Unidos naquela região. Agora, aqueles assassinatos não tinham efeito.

“No dia seguinte ao ataque, entrei na sala de comando e vi meu subcomandante dando ordens completamente diferentes à minha equipe”, disse Van Riper. “Eram coisas como: ‘Desliguem o radar para que a Equipe Azul não sofra interferência’, ‘Desloquem as forças de terra para que os fuzileiros possam desembarcar sem qualquer obstáculo’. Eu perguntei: ‘Posso derrubar um helicóptero?’, e ele respondeu: ‘Não, você não pode derrubar nenhum deles’. Eu questionei: ‘Mas o que diabos está acontecendo aqui?’ E ele respondeu: ‘Senhor, fui orientado pelo diretor do programa a dar instruções completamente diferentes.’ A segunda rodada estava toda escrita e, se as coisas não acontecerem como eles querem, vão fazer tudo de novo.”

A sequência do Desafio do Milênio foi vencida pela Equipe Azul. Não houve surpresas, nem enigmas de percepção, nem oportunidades para que as complexidades e a confusão do mundo real invadissem o experimento do Pentágono. E quando a sequência terminou, os analistas do JFCOM e do Pentágono estavam exultantes. A névoa da guerra havia sido levantada. Os militares haviam sido modificados e, com isso, o Pentágono voltara confiantemente sua atenção para o verdadeiro Golfo Pérsico.

Um ditador violento estava ameaçando a estabilidade da região e era visceralmente antiamericano. Ele contava com uma considerável base de poder graças a fortes lealdades religiosas e étnicas e dizia-se que abrigava

organizações terroristas. Ele precisava ser substituído, e seu país, devolvido à estabilidade, e se eles fizessem tudo certo – se tivessem CROP, PMESI e DIME –, até que ponto aquilo seria difícil?

CAPÍTULO CINCO

O dilema de Kenna

A MANEIRA CERTA — E A ERRADA —
DE PERGUNTAR ÀS PESSOAS
O QUE ELAS QUEREM

O músico de rock conhecido como Kenna, filho de imigrantes etíopes, cresceu em Virginia Beach. Seu pai se formou na Universidade de Cambridge e era professor de economia. Em família, eles assistiam a Peter Jennings e à CNN, e, quando ouviam música, era sempre de Kenny Rogers. “Meu pai gosta muito de Kenny Rogers porque ele passava uma mensagem na canção “The Gambler”, explica Kenna. “Lá em casa, só se falava em aprender lições, ganhar dinheiro e sobre como o mundo funcionava. Meus pais queriam que eu me saísse melhor que eles.”

O tio de Kenna os visitava de vez em quando e apresentava coisas diferentes ao garoto, como discotecas, dança e Michael Jackson. Kenna olhava para ele e dizia: “Não estou entendendo.” Ele se interessava mesmo era por skate. Construiu uma rampa no quintal e brincava nela com um garoto que morava na casa em frente.

Um dia o vizinho o levou até seu quarto e Kenna notou nas paredes pôsteres de bandas das quais ele nunca ouvira falar. O garoto lhe deu uma fita de *The Joshua Tree*, do U2. “Destruí aquela fita de tanto ouvi-la”, conta Kenna. “Eu percebi que não sabia de nada. Nunca me ocorrera que música pudesse ser aquilo. Acho que eu tinha 11 ou 12 anos, e foi o que aconteceu. A música abriu a porta.”

Kenna é alto e muito bonito. Com cabeça raspada e barbicha, ele parece mesmo um astro do rock, mas não tem nada da fanfarronice típica. Há algo de gentil nele. Kenna é educado, ponderado, surpreendentemente modesto e se expressa com a seriedade de um universitário recém-formado. Quando Kenna teve sua primeira grande oportunidade e abriu um show para a respeitada banda No Doubt, ele se esqueceu de se apresentar ao público (como contou seu empresário) ou apenas decidiu não se identificar (como o próprio Kenna admitiu). De uma forma ou de outra, no final do show, o público gritava: “Quem é você?” Kenna é o tipo de pessoa que está quase sempre em choque com as expectativas dos interlocutores, e essa é justamente uma das razões que o tornam tão interessante e que também tornaram sua carreira tão problemática.

Kenna aprendeu sozinho a tocar piano quando era adolescente. Ele também queria aprender a cantar, portanto ouvia Stevie Wonder e Marvin Gaye. Decidiu participar de um programa de calouros. Havia um piano no teste para admissão, mas não no programa. Então ele subiu ao palco e cantou a capela uma música de Brian McKnight. Começou a compor, economizou para alugar um estúdio e gravou uma fita demo.

Suas canções eram diferentes – não estranhas, mas diferentes, difíceis de classificar em um gênero específico. Às vezes as pessoas o enquadram como *rhythm and blues*, o que deixa o músico irritado, pois ele acha que é só porque é negro. Se você procurar em sites de streaming, poderá encontrar suas composições nas categorias alternativa, eletrônica ou sem classificação. Um crítico de rock tentou resolver o problema explicando que a música de Kenna era um cruzamento da *new wave* britânica da década de 1980 com o hip-hop.

É difícil classificar a música de Kenna, mas ele nem dava muita atenção a isso no início. Graças à intermediação de um colega de escola, conheceu algumas pessoas do mercado musical. “Na minha vida, parece que tudo se ajusta de forma natural”, diz Kenna. Suas canções foram parar nas mãos de um caça-talento de uma gravadora e, por meio desse contato, sua fita demo chegou até Craig Kallman, um dos donos da Atlantic Records.

Foi um golpe de sorte. Kallman é, segundo ele mesmo, louco por música – possui uma coleção particular de 200 mil discos e CDs. Ele costuma receber, semanalmente, de 100 a 200 canções de novos artistas e fica em casa ouvindo uma atrás da outra durante os fins de semana. A maioria é descartada de imediato, pois Kallman percebe num instante que não irão emplacar. A cada fim de semana um punhado de músicas prende sua atenção, porém são raras as vezes que um cantor ou uma canção o faz pular da cadeira.

Foi o que aconteceu com a música de Kenna. “Fiquei pasmo”, lembra Kallman. “E decidi que precisava achar aquele cara. Eu o trouxe imediatamente para Nova York. E ele cantou para mim assim.” Kallman abana a mão para indicar um espaço de uns 60 centímetros. “Cara a cara.”

Algum tempo depois, Kenna estava em um estúdio de gravação com um amigo que também era produtor musical. Lá se encontrava um homem chamado Danny Wimmer, que trabalhava com Fred Durst, vocalista do LimpBizkit, na época uma das bandas de rock mais populares dos Estados Unidos. Danny ouviu a música de Kenna e ficou extasiado. Ligou para Durst e tocou para ele, pelo telefone mesmo, uma das canções, “Freetime”. Durst disse: “Contrate-o!” Então Paul McGuinness, empresário do U2, a maior banda de rock do mundo, ouviu a gravação de Kenna e levou-o à Irlanda para uma reunião.

Kenna então gravou um videoclipe e o levou pessoalmente à MTV2, o canal da MTV para os amantes de música mais exigentes. As gravadoras gastam centenas de milhares de dólares com promoções tentando fazer com que seus vídeos cheguem à MTV, e se eles forem exibidos 100 ou 200 vezes, isso já é considerado muita sorte. O clipe de Kenna acabou sendo exibido 475 vezes ao longo dos meses seguintes.

Assim, Kenna gravou um álbum. Ele o entregou a Kallman, que o distribuiu a todos os executivos na Atlantic. “Todos o queriam”, lembra ele. “Isso é espantosamente incomum.” Logo depois do sucesso de Kenna na abertura do show do No Doubt, seu empresário recebeu uma ligação do

Roxy, uma casa noturna famosa no cenário musical de Los Angeles. Kenna gostaria de tocar na noite seguinte? Com certeza, e ele ainda colocou uma mensagem em seu site, divulgando o espetáculo.

Isso aconteceu às quatro e meia da tarde da véspera do show. “Na tarde seguinte, recebemos uma ligação do Roxy. Eles estavam dispensando gente. Eu calculava que teríamos no máximo umas 100 pessoas”, diz Kenna. “A casa estava lotada, e os que ficaram nas primeiras fileiras cantavam todas as músicas. Aquilo me deixou alucinado.”

Em outras palavras, as pessoas que realmente conhecem e gostam de música – aquelas que leem os créditos e os encartes dos CDs, frequentam casas de espetáculos e conhecem bem o negócio – adoram Kenna. Elas ouvem uma das suas canções e, num piscar de olhos, pensam: *Uau!* Ou, melhor, elas ouvem Kenna e o instinto lhes diz que ele é o tipo de artista de quem os outros – a maioria dos compradores de CDs – irão gostar. Mas é aí que surge um problema para Kenna: sempre que se tentou verificar esse instinto de que as massas iriam gostar dele, elas não gostaram.

Enquanto o álbum de Kenna circulava pelas mãos dos executivos da indústria fonográfica de Nova York, ele também foi entregue, em três ocasiões, a uma empresa de pesquisa de mercado. É uma prática comum no setor. Para ter sucesso, o artista precisa tocar no rádio. E as estações de rádio selecionam apenas uma pequena parcela das canções que, segundo as pesquisas, possuem apelo – imediato e esmagador – junto ao público. Assim, antes de comprometer milhões de dólares contratando um artista, as gravadoras gastam alguns milhares para testar a música dele, usando as mesmas técnicas que as estações de rádio empregam.

Algumas gravadoras, por exemplo, disponibilizam novas canções on-line e depois analisam as classificações que os visitantes do site dão a cada uma. Outras tocam as músicas por telefone ou enviam CDs de amostra para um grupo fixo de analistas. Centenas de ouvintes votam em determinadas canções e assim por diante.

Ao longo dos anos, os sistemas de avaliação ficaram extremamente sofisticados. É o caso do Pick the Hits, um serviço de avaliação sediado

perto de Washington, D.C., que tem uma base de 200 pessoas que classificam músicas de tempos em tempos. De acordo com a empresa, se uma música é candidata a ficar entre as 40 mais tocadas na rádio (para ouvintes entre 18 e 24 anos) e consegue, em média, uma nota acima de 3 numa escala de 1 a 4 (em que 1 significa “não gosto da canção”), a probabilidade de ela ser um sucesso é de aproximadamente 85%.

O álbum de Kenna foi entregue a serviços desse tipo e os resultados foram desanimadores. A Music Research, uma empresa sediada na Califórnia, enviou o CD de Kenna a 1.200 pessoas pré-selecionadas por idade, sexo e etnia. Três dias depois, por telefone, entrevistaram o maior número possível delas, pedindo que classificassem a música do cantor numa escala de zero a 4. O relatório de 25 páginas declarou delicadamente que a resposta final foi “indiferente”. “Freetime”, uma das faixas mais promissoras, recebeu nota 1,3 entre os ouvintes de estações de rock e 0,8 entre os ouvintes de *rhythm and blues*. A Pick the Hits classificou todas as canções do álbum. Duas ficaram na média, e oito, abaixo. Neste caso, a conclusão foi ainda mais dura: “Kenna como artista e também suas canções carecem de um público substancial e têm pouco potencial para conquistar uma veiculação significativa no rádio.”

Kenna se encontrou certa vez com Paul McGuinness, o empresário do U2, nos bastidores de um show. “Este homem aqui”, disse McGuinness apontando para Kenna, “irá mudar o mundo.” Esse era seu sentimento instintivo, e o empresário de uma banda como o U2 é um homem que entende bastante de música. O problema é que as pessoas cujo mundo Kenna supostamente estaria mudando discordavam totalmente dessa opinião: quando chegaram os resultados da pesquisa feita com consumidores, a carreira de Kenna, antes promissora, evaporou. Para chegar ao rádio, era preciso haver evidências factuais de que o público gostava dele – e não havia nenhuma.

1. Uma segunda análise das primeiras impressões

Em *Behind the Oval Office* (Nos bastidores do Salão Oval), livro de memórias de seus anos de pesquisador político, Dick Morris escreveu sobre uma viagem que fez ao Arkansas em 1977 para uma reunião com o procurador-geral do estado, um jovem ambicioso então com 31 anos chamado Bill Clinton:

Expliquei que tive a ideia a partir das pesquisas feitas por meu amigo Dick Dresner para a indústria do cinema. Antes do lançamento de um novo filme de James Bond ou da sequência de uma franquia como *Tubarão*, uma empresa cinematográfica contratava Dresner para resumir o enredo e perguntar às pessoas se elas se interessariam em assistir ao filme. Dresner também lia para os entrevistados frases e slogans para divulgação a fim de descobrir qual deles funcionava melhor. Às vezes ele oferecia finais alternativos ou descrevia locações diferentes onde as mesmas cenas eram rodadas para saber quais o público preferia.

“E você simplesmente aplica essas técnicas à política?”, perguntou Clinton.

Expliquei como isso poderia ser feito. “Por que não fazer o mesmo com a propaganda política? Ou com os discursos? Ou com argumentos a respeito de determinados assuntos? E, depois de cada declaração, pergunte novamente em quem as pessoas irão votar. Então você poderá saber quais argumentos estimulam o maior número de eleitores e quais são os eleitores por eles estimulados.”

Conversamos por quase quatro horas e almoçamos à mesa de trabalho dele. Mostrei ao procurador-geral pesquisas que havia feito. Ele ficou fascinado pelo processo. Lá estava uma ferramenta que ele poderia usar, um processo que poderia reduzir os caminhos misteriosos da política a testes e avaliações científicas.

Morris tornou-se um importante conselheiro de Clinton quando ele foi eleito presidente. Muitas pessoas consideravam problemática sua obsessão por pesquisas, como se ela fosse uma corrupção da obrigação de dirigentes eleitos de prover liderança e agir segundo princípios. Na verdade, isso é algo exagerado. Morris simplesmente levava para o mundo da política as mesmas noções que orientavam o mundo dos negócios.

Todos querem captar as fortes reações que temos ao mundo que nos rodeia. Quem desenvolve filmes, detergentes, carros ou música quer saber o que pensamos dos seus produtos. É por isso que os instintos dos empresários não bastaram no caso de Kenna. Saber o que o público deseja é

um verdadeiro mistério. O álbum de Kenna foi submetido à pesquisa de mercado porque a melhor maneira de descobrir como os consumidores se sentem a respeito de algo é perguntando diretamente a eles.

Mas... será? Se tivéssemos perguntado aos estudantes no estudo de John Bargh por que eles esperavam pacientemente no corredor depois de terem sido preparados para serem polidos, eles não conseguiriam responder. Se tivéssemos perguntado aos jogadores no experimento de Iowa por que preferiam as cartas dos maços azuis, eles não conseguiriam explicar – pelo menos até terem virado 80 cartas.

Sam Gosling e John Gottman descobriram que podemos aprender sobre o que passa pela cabeça das pessoas observando a linguagem corporal e as expressões faciais, examinando os livros nas estantes e os quadros nas paredes de suas casas, muito mais do que perguntando diretamente a elas. E Vic Braden descobriu que, embora elas estejam realmente dispostas a fornecer informações e explicar suas ações – e sejam muito boas nisso –, essas explicações não são necessariamente corretas, sobretudo quando se trata de opiniões e decisões espontâneas surgidas do inconsciente. Na verdade, às vezes parece que elas foram inventadas.

Então, quando profissionais de marketing pedem que os consumidores descrevam suas reações a alguma coisa – se gostaram de uma canção que acabou de tocar, de um filme a que acabaram de assistir ou do discurso de um político que acabaram de ouvir –, até que ponto se pode confiar nas suas respostas?

Parece ser fácil descobrir o que as pessoas pensam sobre uma música. Mas na verdade não é, e os mediadores que conduzem grupos de foco e pesquisas de opinião nem sempre têm se mostrado sensíveis a este fato. Para atingir o cerne da questão de até que ponto Kenna é bom, deve-se explorar mais profundamente as complexidades dos nossos julgamentos instantâneos.

2. O Desafio Pepsi

No início da década de 1980, a Coca-Cola Company estava seriamente preocupada com seu futuro. No passado, a Coca havia sido, de longe, o refrigerante mais vendido do mundo. Mas a Pepsi vinha reduzindo a diferença. Em 1972, 18% dos consumidores de refrigerantes bebiam apenas Coca-Cola e 4% se declaravam fãs exclusivos de Pepsi. No início da década de 1980, a Coca havia caído para 12% e a Pepsi, subido para 11%. Além disso, deve-se levar em conta que a Coca-Cola estava disponível em muito mais pontos de venda e gastava com publicidade 100 milhões de dólares a mais por ano.

Em meio a essa revolução, a Pepsi começou a exibir comerciais de TV por todo o país, colocando a Coca-Cola frente a frente com a Pepsi naquele que foi chamado de Desafio Pepsi. Consumidores exclusivos de Coca-Cola foram convidados a provar um gole de dois copos, um marcado com um Q, e o outro, com um M. Qual dos dois eles preferiam? Invariavelmente a resposta era M, e, vejam só, o copo M continha Pepsi!

A reação inicial da Coca-Cola foi questionar os resultados do desafio. No entanto, quando os pesquisadores da empresa realizaram o mesmo teste, constataram que quando as pessoas provavam os dois refrigerantes, a maioria (57%) preferia Pepsi. Essa diferença, de 57% para 43%, é muito grande, tendo em vista que um décimo de ponto percentual vale milhões de dólares.

Não é difícil imaginar como essa notícia foi devastadora para a direção da Coca-Cola. A mística do refrigerante havia se baseado sempre na famosa fórmula secreta, que é a mesma desde os primórdios da empresa. Mas ali estava uma evidência aparentemente incontestável de que o tempo deixara a Coca para trás.

Os executivos da Coca-Cola realizaram então uma série de projetos adicionais de pesquisa. As notícias pareciam piorar. “Talvez uma das principais características que tornaram a Coca-Cola distintiva, ou seja, seu sabor inicial, seja agora considerado pelos consumidores como desagradável”, disse na época Brian Dyson, responsável pelas operações nos Estados Unidos. “E quando você menciona palavras como ‘redondo’ e

‘suave’, as pessoas as associam à Pepsi. Pode ser que a maneira pela qual saciamos a sede tenha mudado.” O chefe do departamento de pesquisa de marketing da Coca-Cola na época era um homem chamado Roy Stout, que se tornou um dos maiores partidários na empresa de que os resultados do Desafio Pepsi fossem levados a sério. “Se temos duas vezes mais máquinas de venda automática, mais espaço nas prateleiras dos supermercados, gastamos mais em publicidade e temos preços competitivos, por que estamos perdendo participação de mercado?”, perguntou ele à alta cúpula da Coca-Cola. “Você se volta para o Desafio Pepsi e precisa começar a se perguntar sobre o sabor.”

Essa foi a origem daquela que veio a ser conhecida como New Coke. Os cientistas da Coca-Cola alteraram a fórmula secreta para torná-la um pouco mais leve e suave, mais parecida com a Pepsi. Os pesquisadores de mercado logo perceberam uma melhoria. Nos testes com alguns dos primeiros protótipos, a Coca-Cola empatou com a Pepsi.

Então eles mexeram um pouco mais na fórmula. Em setembro de 1984 foi testada aquela que seria a versão final da New Coke. Foram entrevistados não milhares, mas centenas de milhares de consumidores em toda a América do Norte e, nos testes de sabor, a New Coke superou a Pepsi com uma diferença de seis a oito pontos percentuais. Os executivos da Coca-Cola estavam exultantes. A nova bebida recebeu sinal verde.

Na entrevista coletiva que anunciou o lançamento da New Coke, o CEO Roberto C. Goizueta chamou o novo produto de “o movimento mais seguro jamais feito pela empresa”, e parecia haver poucos motivos para duvidar de suas palavras. A reação dos consumidores havia sido pesquisada da maneira mais direta e objetiva possível: admitiram não gostar muito do antigo refrigerante, mas gostavam muito da New Coke. Como essa iniciativa poderia fracassar?

Mas fracassou. Foi um desastre. Os consumidores de Coca-Cola se revoltaram contra a New Coke. Ocorreram protestos por todo o país. A empresa mergulhou na crise e, poucos meses depois, foi forçada a voltar à fórmula original com o nome de Classic Coke, e, nesse momento, as vendas

da New Coke praticamente zeraram. O sucesso previsto da New Coke nunca aconteceu.

No entanto, houve uma surpresa ainda maior. A ascensão da Pepsi, aparentemente inexorável e bem sinalizada pelas pesquisas de mercado, também nunca aconteceu. Nos últimos 20 anos, a Coca-Cola, que, segundo as pesquisas da Pepsi, teria um sabor inferior, continua sendo o refrigerante número 1 do mundo. Em outras palavras, a história da New Coke é uma boa ilustração de como é complicado descobrir de que as pessoas realmente gostam.

3. Cego guiando cego

A dificuldade para interpretar as constatações do Desafio Pepsi começa com o fato de se basearem no que a indústria chama de “teste do golinho”, ou CLT (Teste de Posição Central). As pessoas não bebem a lata inteira. Elas tomam um pequeno gole de um copo de cada uma das marcas testadas e fazem sua escolha.

Agora vamos supor que eu lhe peça para testar um refrigerante de um jeito diferente. Você leva para casa um engradado da bebida e me diz o que acha daqui a algumas semanas. Será que sua opinião mudaria com esse método? Tudo indica que sim. Carol Dollard, que trabalhou por muitos anos na Pepsi no desenvolvimento de novos produtos, conta: “Vi muitas vezes o CLT dar um resultado e o teste de uso em casa dar exatamente o oposto. No CLT, os consumidores podem provar três ou quatro produtos diferentes em sequência, tomando um ou dois pequenos goles de cada um. Um gole é muito diferente de sentar-se e tomar a bebida inteira. Às vezes um gole tem um sabor bom mas uma garrafa inteira não. É por isso que os testes de uso doméstico fornecem as melhores informações. O consumidor não está num cenário artificial. Ele está em casa, sentado diante da TV, então sua percepção reflete melhor como ele irá se comportar quando o produto chegar ao mercado.”

Dollard explica que um dos problemas do teste do golinho é a doçura da bebida: “Se você fizer somente o teste dos pequenos goles, os consumidores irão preferir o produto mais doce. Mas quando eles têm que beber uma garrafa ou uma lata inteira, o grau de doçura pode se tornar excessivo ou mesmo enjoativo.” A Pepsi é mais doce que a Coca-Cola; assim, tinha uma grande vantagem no teste do golinho. Além disso, ela se caracteriza por uma eclosão de sabor cítrico, diferente do sabor mais próximo de passas e baunilha da Coca-Cola. Mas essa eclosão tende a se dissipar conforme se bebe a lata ou a garrafa, por isso a Coca-Cola sofria tanto na comparação.

Então o Desafio Pepsi era uma fraude? Não. Apenas temos duas reações diferentes aos refrigerantes. Reagimos de uma forma depois de tomar um gole e de outra após consumir a lata inteira. Para entender como as pessoas julgam os refrigerantes, precisamos antes decidir qual dessas reações nos interessa mais.

Há também a questão da chamada transferência de sensação. Este conceito foi criado por uma das grandes figuras do marketing no século XX, Louis Cheskin, que nasceu na Ucrânia na virada do século e emigrou para os Estados Unidos quando criança. Cheskin estava convencido de que, quando as pessoas avaliam algo que podem comprar num supermercado ou numa loja de departamentos, sem perceber elas transferem para o produto as sensações ou impressões que têm sobre a embalagem. Em outras palavras, Cheskin acreditava que as pessoas, em sua maioria, não fazem distinção – em nível inconsciente – entre a embalagem e o produto. Para elas, o produto é a combinação de embalagem e conteúdo.

Um dos projetos em que Cheskin trabalhou foi a margarina. No final da década de 1940, a margarina não era muito popular. Os consumidores não tinham interesse em comê-la ou comprá-la. Mas Cheskin estava curioso. Por que as pessoas não gostavam de margarina? O problema seria o próprio produto? Ou as pessoas faziam más associações com a margarina? Ele decidiu descobrir.

Naquela época, a margarina era branca. Cheskin mandou colori-la de amarelo para que ficasse mais parecida com a manteiga. A seguir, ele

organizou uma série de almoços com donas de casa. Como queria pegar as pessoas desprevenidas, ele não os definiu como um teste de margarina. Apenas convidou um grupo de mulheres para um evento.

“Cheskin trouxe palestrantes e serviu uma refeição. Havia cubinhos de manteiga para algumas e cubinhos de margarina para outras. A margarina era amarela. Naquele contexto, não foi dito às pessoas que havia uma diferença”, relata Davis Masten, que hoje é um dos diretores da firma de consultoria fundada por Cheskin. “Depois do almoço, foi solicitado que cada uma classificasse os palestrantes e os pratos. Elas acharam que a ‘manteiga’ estava ótima. Só que as pesquisas de mercado tinham dito que não havia futuro para a margarina. Cheskin então falou: ‘Vamos abordar o assunto de uma forma mais indireta.’”

“Agora a questão de como aumentar as vendas de margarina estava muito mais clara. Cheskin sugeriu ao cliente que chamasse seu produto de Imperial Margarine, para que eles pudessem colocar na embalagem uma coroa de aparência imponente. Como ele constatara no almoço, a cor era fundamental: a margarina tinha que ser amarela. A embalagem deveria ser de papel-alumínio, na época associado a alta qualidade. E como era esperado, quando eles ofereciam dois pedaços de pão idênticos, um com margarina branca e outro com a Imperial Margarine amarela embalada em papel-alumínio, o segundo vencia em todos os testes de sabor. “A pergunta nunca era ‘Você quer papel-alumínio?’, porque a resposta sempre seria ‘Não sei’ ou ‘Por que eu deveria querer?’”, diz Masten. “Ao perguntar qual das duas tinha sabor melhor, por esse método indireto, conseguíamos decifrar as verdadeiras motivações das pessoas.”

A empresa de Cheskin demonstrou há alguns anos um exemplo particularmente elegante de transferência de sensação quando analisou duas marcas concorrentes de conhaque barato, Christian Brothers e E&J. O cliente deles, a Christian Brothers, queria saber por que estava perdendo participação de mercado para a E&J depois de anos como a marca líder na categoria. Seu conhaque não era mais caro nem mais difícil de encontrar nas lojas. E não anunciava menos que a concorrente (há pouca publicidade nesse

segmento de conhaque). Então por que a Christian Brothers estava perdendo terreno?

Cheskin realizou um teste cego com 200 consumidores de conhaque. As duas marcas praticamente empataram. Então Cheskin decidiu avançar um pouco. “Fizemos outro teste de sabor com 200 pessoas diferentes”, explica Darrel Rhea, outro diretor da empresa. “Desta vez, contamos às pessoas qual dos copos continha Christian Brothers e qual continha E&J. Com isso ocorreu uma transferência de sensação pela marca, e os números do conhaque Christian Brothers foram melhores.”

As pessoas claramente tinham mais associações positivas com a Christian Brothers do que com a E&J. Isso apenas aumentou o mistério, porque, se a Christian Brothers tinha uma marca mais forte, por que estava perdendo participação de mercado? “Assim, convocamos mais 200 pessoas. Desta vez, as garrafas de cada marca estavam no fundo do cenário. Não perguntamos sobre as embalagens, mas elas estavam lá. E o que aconteceu? Houve uma preferência estatística pela E&J. Com isso pudemos isolar o problema da Christian Brothers. O problema não era o produto nem a marca. *Era a embalagem*”, relatou Rhea.

Rhea mostrou uma foto das garrafas das duas marcas da época dos testes. A da Christian Brothers parecia uma garrafa de vinho: tinha um gargalo longo e um rótulo simples em preto e branco. A da E&J, em contraste, era muito mais enfeitada: mais baixa, com vidro fumê, papel-alumínio em torno do gargalo e um rótulo escuro e texturizado. Para provar seu ponto de vista, Rhea e a equipe fizeram mais um teste. Chamaram outras 200 pessoas e serviram o conhaque Christian Brothers de uma garrafa da E&J e vice-versa. Qual marca venceu? A Christian Brothers, é claro, pela maior margem de todas. Agora eles tinham o sabor certo, a marca certa e a garrafa certa. A empresa redesenhou a embalagem para torná-la mais parecida com a da E&J e o problema foi resolvido.

Os escritórios de Cheskin ficam perto de São Francisco e, depois que conversamos, Masten e Rhea me levaram até um supermercado próximo. “Realizamos trabalhos em quase todos os corredores”, disse Masten quando

entramos. Na seção de bebidas, Rhea se inclinou e pegou uma lata de Seven-Up. “Testamos o Seven-Up. Tínhamos várias versões e constatamos que, se você adiciona 15% de amarelo ao verde na embalagem, as pessoas dizem que o sabor de lima ou limão aumenta na experiência de degustação. E elas ficaram irritadas. O produto é exatamente o mesmo, mas um conjunto diferente de sensações foi transferido a partir da embalagem, o que neste caso não é necessariamente uma coisa boa.”

Da seção de bebidas, fomos até o corredor de produtos enlatados. Masten pegou uma lata de ravióli Chef Boyardee e apontou para a foto do chef no rótulo. “O nome dele é Hector. Sabemos muito a respeito de pessoas que estampam embalagens. A regra geral é: quanto mais perto os consumidores chegam do alimento em si, mais conservadores eles são. O significado disso para Hector é que, neste caso, ele precisa parecer bastante literal. As pessoas querem ver um ser humano reconhecível com quem possam se relacionar. Em geral, fotos em close-up funcionam melhor que de corpo inteiro. Hector foi testado de várias maneiras diferentes. É possível melhorar o sabor do ravióli mudando a foto da embalagem? Na maioria dos casos você pode estragá-lo, transformando a foto em um desenho, por exemplo. Quanto mais a foto adquire características de uma ilustração, mais Hector se torna uma abstração e sua figura transmite menos sabor e menos qualidade para o ravióli.”

Masten pegou uma lata de carne Hormel. “Também testamos a logomarca da Hormel.” Ele apontou para o raminho de salsa entre o *r* e o *m*. “Esse ramo de salsa ajuda a trazer frescor para a carne enlatada.” Rhea segurou um vidro de molho de tomate e explicou sobre o conceito por trás de diversos recipientes. “Quando algumas marcas de pêssegos em lata passaram a colocá-los dentro de frascos de vidro, as pessoas disseram: ‘Ah, é como aquele que minha avó costumava fazer.’ Consumidores afirmam que os pêssegos têm melhor sabor quando vêm em recipientes de vidro. É como sorvete em um pote cilíndrico em vez de um retangular. Eles esperam que o sabor seja melhor e estão dispostos a pagar 5 ou 10 centavos a mais – apenas pela força da embalagem.”

O trabalho de Masten e Rhea é dizer às empresas como manipular as primeiras impressões dos consumidores – e é difícil deixar de sentir algum desconforto a respeito disso. Se você dobrar o tamanho das gotas de chocolate no sorvete de chocolate chips, comunicar a novidade na embalagem e cobrar alguns centavos a mais, isso pode parecer justo e honesto. Mas se você colocar o sorvete em uma embalagem cilíndrica em vez de uma retangular e cobrar mais, parecerá que está enganando os consumidores.

Porém, não há nenhuma diferença prática entre uma coisa e outra. Estamos dispostos a pagar mais pelo sorvete quando o sabor é melhor e ficamos convencidos disso tanto se ele for vendido no pote cilíndrico quanto se tiver gotas de chocolate maiores. Tudo bem, estamos cientes de uma mudança para melhor e não da outra, mas por que essa distinção seria importante? Por que a fábrica de sorvete só deve ter lucro com melhoramentos dos quais temos consciência? Você poderá dizer: “Bem, mas eles estão nos enganando.” Quem está nos enganando exatamente? O produtor de sorvete? Ou nosso inconsciente?

Nem Masten nem Rhea acreditam que uma empresa pode obter sucesso se lançar um produto de sabor ruim em uma embalagem criativa. O sabor do produto em si é muito importante. Eles defendem o fato de que, quando colocamos algo na boca e, em um piscar de olhos, decidimos se o sabor é bom ou ruim, estamos reagindo não só à mensagem transmitida pelas papilas gustativas e pelas glândulas salivares, mas também ao que nossos olhos, memórias e imaginações comunicam. Uma empresa não pode privilegiar uma dimensão e ignorar outra.

Portanto, nesse contexto, o erro da Coca-Cola ao criar a New Coke se torna ainda mais grave. Não foi apenas o fato de ela ter dado ênfase demais aos testes do golinho. Na verdade, todo o princípio dos testes às cegas era ridículo. Eles não deveriam ter se importado tanto em ter perdido nos testes de sabor com a Coca-Cola antiga. Tampouco deveriam ter ficado surpresos com o fato de a Pepsi ter batido a Coca-Cola no teste do golinho mas não

nas vendas na vida real. Por que não? *Porque na vida real ninguém bebe Coca-Cola às cegas.*

Nós transferimos para nossa percepção do sabor de Coca-Cola todas as associações inconscientes que temos da marca, da imagem, da lata e até mesmo do inconfundível vermelho do logotipo. “O erro cometido pela Coca-Cola”, explica Rhea, “foi atribuir inteiramente ao produto sua perda de clientela para a Pepsi. Mas o que é muito importante no caso dos refrigerantes é a imagem da marca, e eles perderam isso de vista. Todas as decisões foram tomadas com base em mudar o produto em si, ao passo que a Pepsi estava focando os jovens como público-alvo, tornando Michael Jackson seu porta-voz e promovendo a marca. Certo, as pessoas tendem a preferir um produto mais doce no teste do golinho, mas elas não tomam suas decisões baseadas nesses testes. O problema da Coca-Cola foi que os sujeitos de branco do laboratório assumiram o poder.”

Será que no caso de Kenna os sujeitos de branco também assumiram o poder? Os analistas de mercado concluíram que poderiam tocar apenas uma de suas canções, ou parte dela, para alguém ao telefone ou na internet e a resposta dos ouvintes serviria como um bom parâmetro acerca do que os compradores gostariam. Pensaram que os amantes de música poderiam fatiar fino uma nova canção em questão de segundos.

Não há nada de errado com essa ideia, de início. No entanto, fatiar fino é algo que precisa ser feito no contexto. É possível diagnosticar rapidamente a saúde de um casamento. Mas não basta observar o casal jogando pingue-pongue: deve-se observá-los enquanto discutem sobre um assunto relevante para o relacionamento. É possível fatiar fino o risco de um cirurgião ser processado por negligência com base em um pequeno trecho de conversa. Mas essa conversa deve acontecer entre o médico e o paciente.

Todas as pessoas que se entusiasmaram com Kenna tinham esse tipo de contexto. As pessoas no Roxy e no show da banda No Doubt o viram ao vivo. Craig Kallman fez Kenna cantar para ele no seu escritório. Fred Durst ouviu Kenna através do prisma do entusiasmo de um colega em quem confiava. Os espectadores da MTV que pediram as músicas de Kenna

tinham visto seu videoclipe. Julgar Kenna sem essas informações adicionais equivale a fazer com que as pessoas escolham entre Pepsi e Coca-Cola em um teste cego.

4. *“A Cadeira da Morte”*

Há alguns anos, a fabricante de móveis Herman Miller Inc. contratou um designer chamado Bill Stumpf para criar uma nova cadeira de escritório. Stumpf já havia projetado antes, para a Herman Miller, duas cadeiras denominadas Ergon e Equa. Contudo, Stumpf não ficou satisfeito. Ambas tiveram boas vendas, mas ele achava que a Ergon era desajeitada, fruto de sua inexperiência na época. A Equa era melhor, mas havia sido copiada por muitas outras empresas e não mais lhe parecia especial.

“Todas as cadeiras que desenhei anteriormente eram parecidas”, diz Stumpf. “Eu queria criar algo diferente.” Ele chamou seu novo projeto de Aeron e a história da Aeron ilustra um segundo problema, mais profundo, com as tentativas de medir as reações das pessoas: é difícil explicar o que sentimos a respeito de coisas novas.

A ideia de Stumpf era tentar construir a cadeira mais ergonomicamente correta que se pudesse imaginar. Ele tentara isso com a Equa, mas foi ainda mais longe com a Aeron. Por exemplo, dedicou-se imensamente ao mecanismo que liga o encosto e o assento. Em uma cadeira típica, existe uma espécie de dobradiça que conecta as duas partes; assim, você pode se inclinar para trás. O problema com a dobradiça é que a cadeira gira em torno de um eixo diferente daquele dos nossos quadris – a inclinação puxa a camisa para fora das calças e provoca tensões indevidas nas costas.

Na Aeron, o assento e o encosto se moviam de forma independente, por meio de um mecanismo complexo. E havia muito mais. Os designers da Herman Miller queriam que a cadeira tivesse braços ajustáveis, o que seria mais fácil se fossem ligados ao encosto e não ao assento, como normalmente acontece. Eles queriam melhorar o apoio para os ombros, então o encosto

devia ser mais largo na parte superior do que na inferior. O desenho se opunha à maior parte das cadeiras, que são largas na parte inferior e se estreitam na parte superior.

Eles também queriam que a cadeira fosse confortável para as pessoas que permanecem sentadas por muito tempo. “Eu olhava para chapéus de palha e móveis de vime”, diz Stumpf. “Sempre detestei cadeiras de espuma forrada, porque parecem quentes e abafadas. A pele é um órgão, ela respira. A ideia de conseguir algo respirável, como o chapéu de palha, era intrigante para mim.” O que ele conseguiu foi uma rede elástica fina, especialmente desenvolvida, bem esticada sobre a estrutura plástica. Através da rede, você podia ver as alavancas, os mecanismos e os suplementos sob o assento.

Durante os anos em que a Herman Miller conversou com os compradores de cadeiras, constatou que, quando se trata de escolher cadeiras de escritório, quase todos optam automaticamente pela que dá a maior sensação de status presumido – algo semelhante a um trono, com almofadas espessas e um encosto alto e imponente. E o que era a Aeron? Exatamente o oposto: uma invenção esbelta e transparente de plástico preto e protuberâncias estranhas e uma rede que parecia o exoesqueleto de um gigantesco inseto pré-histórico. “Nos Estados Unidos o conforto fica muito condicionado a cadeiras reclináveis. Na Alemanha eles caçoam dos americanos por quererem acolchoamento em excesso nos bancos dos carros. Temos uma fixação por maciez”, comenta Stumpf. “Sempre penso na luva que Disney pôs na mão do Mickey Mouse. Se vissemos sua verdadeira garra, ninguém teria gostado dele. O que estávamos fazendo era ir contra a ideia de maciez.”

Em maio de 1992, a Herman Miller iniciou os testes de uso. Levaram protótipos da Aeron a pequenas empresas no oeste de Michigan e pediram que as pessoas se sentassem neles por pelo menos metade do horário do expediente. A resposta inicialmente não foi boa. A Herman Miller solicitou que as pessoas classificassem o conforto da cadeira numa escala de 1 a 10 – onde 10 é perfeito e 7,5 é a nota mínima que ela pode receber antes de ser lançada no mercado.

Os primeiros protótipos da Aeron ganharam a nota média 4,75. De brincadeira, um funcionário da Herman Miller estampou a foto da cadeira em um falso catálogo de supermercado com a manchete CADEIRA DA MORTE: TODOS OS QUE SE SENTAM NELA MORREM e usou-a como capa de um dos primeiros relatórios de pesquisa sobre a Aeron. As pessoas olhavam aquela estrutura que parecia de arame e se perguntavam se ela seria forte o bastante, então olhavam a rede e se perguntavam se podia ser confortável.

“É muito difícil conseguir que alguém se sente em uma coisa que não parece certa”, diz Rob Harvey, que na época era vice-presidente de pesquisa e design da Herman Miller. “Se você construir uma cadeira com aquela estrutura aparentando arame, as pessoas vão achar que ela não irá aguentar o peso delas. Hesitarão em sentar nela. Esse ato é uma coisa íntima. O corpo entra em contato íntimo com a cadeira. Há muitos fatores visuais que sugerem a temperatura e a dureza e orientam a percepção das pessoas.”

Mas enquanto a Herman Miller trabalhava no design, produzindo novos protótipos e tentando fazer as pessoas superarem seus receios, as notas começaram a subir. Quando a Herman Miller estava pronta para lançar a cadeira no mercado, as notas de conforto ultrapassavam 8. Essa era a boa notícia.

E a má? Quase todos consideravam a cadeira uma monstruosidade. “Desde o início, as notas quanto à estética estavam bem atrás das que avaliavam conforto”, disse Bill Dowell, que chefiava a pesquisa sobre a Aeron. “Era uma anomalia. Temos testado milhares de pessoas sentando em cadeiras, e uma das correlações mais fortes que encontramos é entre conforto e estética. Mas aqui isso não aconteceu. Na avaliação de conforto, a nota ficava acima de 8, o que é fenomenal. Já quanto à estética, começou entre 2 e 3 e nunca passou de 6 em qualquer dos nossos protótipos. Estávamos perplexos e preocupados. A cadeira Equa também tinha sido controversa, mas sempre fora considerada bonita.”

No final de 1993, quando se preparava para lançar a cadeira, a Herman Miller reuniu grupos de discussão em todo o país. A empresa queria ter uma

ideia a respeito de preços e marketing, além de se certificar de que havia apoio geral para o conceito. Começaram então um debate entre arquitetos e designers, que, em geral, se mostraram receptivos. “Eles entenderam como a cadeira era radical”, disse Dowell. “Mesmo que não a considerassem bonita, compreendiam que ela precisava ter aquela aparência.”

Então apresentaram a Aeron a grupos de gestores de instalações comerciais e especialistas em ergonomia – pessoas que seriam, no fim das contas, responsáveis pela transformação da cadeira em sucesso comercial. Desta vez a resposta foi fria. “Eles não entendiam a estética”, contou Dowell. A Herman Miller foi instruída a cobrir a Aeron com um tecido difícil de rasgar, caso contrário seria impossível vendê-la a clientes corporativos.

Um gerente comparou a cadeira a móveis de jardim ou a antigas capas de bancos de carros. Outro disse que ela parecia ter saído de um cenário do RoboCop e um terceiro relatou que ela parecia ser feita inteiramente de material reciclado. “Lembro que um professor de Stanford aprovou o conceito e a função, mas confessou que gostaria de ser convidado outra vez quando tivéssemos um ‘protótipo esteticamente refinado!’”, relatou Dowell.

Coloque-se no lugar da Herman Miller por um instante. Você se comprometeu com um produto totalmente novo. Gastou uma quantia enorme modernizando o maquinário da sua fábrica de móveis e ainda mais para assegurar que a rede da Aeron fosse confortável. E agora você descobre que as pessoas não gostam da rede. Na verdade, elas acham a cadeira feia, e se você aprendeu alguma coisa com sua experiência no ramo, é que as pessoas não compram cadeiras que acham feias. Portanto, o que você faz? Pode deixar o projeto da cadeira de lado. Ou pode voltar atrás e cobri-la com uma bela camada de espuma. Ou pode confiar em seus instintos e seguir em frente.

A Herman Miller optou pela terceira alternativa. Seguiu em frente. E o que aconteceu? No início, praticamente nada. Afinal, a Aeron era feia. Mas em pouco tempo ela começou a atrair a atenção de alguns designers de vanguarda. Ganhou um prêmio da Industrial Designers Society of America.

Na Califórnia e em Nova York, no mundo da publicidade e no Vale do Silício, ela se tornou um objeto cult, que combinava com a estética despojada da nova economia. Começou a aparecer em filmes e comerciais de TV e, a partir daí, seu perfil ganhou espaço e floresceu.

No final da década de 1990, as vendas cresciam entre 50% e 70% ao ano e o pessoal na Herman Miller de repente compreendeu que tinha em mãos a cadeira mais vendida da história da empresa. Em pouco tempo, não havia cadeira tão copiada quanto a Aeron. Todos queriam imitar a cadeira que parecia o exoesqueleto de um gigantesco inseto pré-histórico. E como está a nota para estética? Hoje a Aeron marca 8. O que antes era feio tornou-se belo.

No caso do teste do golinho, as primeiras impressões não funcionam porque os refrigerantes não devem ser bebidos às cegas. Esse tipo de teste é o contexto errado para fatiar fino a Coca-Cola. Já na questão da Aeron, o esforço para colher as primeiras impressões dos consumidores falhou por uma razão ligeiramente diferente: as pessoas que relatavam suas primeiras impressões interpretavam mal suas sensações. Elas diziam que detestavam a cadeira, mas o que realmente queriam dizer era que a Aeron tinha um conceito tão inovador e incomum que não estavam acostumados a ela.

Mas isso não vale para tudo que chamamos de feio. O Edsel, o famoso fracasso da Ford Motor Company na década de 1950, acabou não obtendo êxito porque era considerado esquisito. Só que nenhuma outra montadora começou a produzir, dois ou três anos depois, automóveis parecidos com o Edsel, como aconteceu com todos os fabricantes de móveis em relação à Aeron. O Edsel começou feio e continuou feio. Seguindo o mesmo raciocínio, há filmes que as pessoas detestam quando assistem pela primeira vez e ainda os detestam dois ou três anos depois. Um filme ruim é sempre um filme ruim. O problema é que, enterrada entre as coisas que detestamos, existe uma classe de produtos que está ali somente porque os consideramos estranhos. Eles nos deixam nervosos. São diferentes o suficiente para que demorem a compreender que de fato gostamos deles.

“No desenvolvimento de produtos, você fica tão imerso no próprio trabalho que é difícil levar em conta que os clientes com quem você tem contato passam pouco tempo com o seu produto”, diz Dowell. “Eles conhecem a experiência em determinado momento e lugar, mas não têm qualquer história com o produto, então não é fácil imaginar um futuro com ele. Principalmente quando se trata de algo muito diferente, como aconteceu com a cadeira Aeron. Na cabeça das pessoas, as cadeiras de escritório tinham uma determinada estética. Eram forradas e estofadas. Mas Aeron não era e tinha uma aparência diferente. Não havia nada de familiar a respeito dela. Talvez a palavra ‘feia’ fosse mal-empregada, no lugar de ‘diferente’.”

O problema com a pesquisa de mercado é que, com frequência, ela é um instrumento demasiado embotado para captar a distinção entre o ruim e o meramente diferente. No final da década de 1960, o roteirista Norman Lear produziu o episódio-piloto de um seriado de comédia chamado *All in the Family*. O capítulo de estreia rompia radicalmente com tudo aquilo que já havia sido feito na televisão: era nervoso, mordaz, irascível e político, abordando questões sociais evitadas pelas emissoras na época.

Lear levou o piloto à rede ABC. Esta realizou uma pesquisa de mercado com 400 espectadores cuidadosamente selecionados dentro de um cinema em Hollywood. Eles preencheram questionários e giravam um mostrador com as palavras “muito chato”, “chato”, “razoável”, “bom” e “muito bom” enquanto assistiam ao episódio. Suas respostas eram então traduzidas para uma contagem de 1 a 100. Para um drama, o seriado deveria chegar perto de 70 pontos. Para uma comédia, a contagem deveria ser de 75. *All in the Family* recebeu pouco mais de 40 pontos. A ABC recusou a proposta.

Então Lear levou o piloto à CBS. A rede o submeteu ao seu protocolo de pesquisa de mercado, denominado Analisador de Programas, que exigia que o público apertasse botões vermelhos e verdes e registrasse suas impressões sobre os programas a que assistia. Os resultados não impressionaram. O departamento de pesquisa recomendou que o personagem Archie Bunker fosse transformado em um pai calmo e

atencioso. A CBS nem se deu ao trabalho de promover a primeira temporada de *All in the Family*. Afinal, a comédia só foi ao ar porque o presidente da empresa, Robert Wood, e o chefe de programação, Fred Silverman, gostaram dela. Além disso, a CBS dominava tanto o mercado na época que eles acharam que poderiam se dar ao luxo de arriscar.

Naquele mesmo ano, a CBS também analisou uma nova comédia estrelada por Mary Tyler Moore. E, da mesma forma, rompeu com a rotina da televisão. Mary Richards, a principal personagem, era uma mulher jovem e solteira que se interessava em progredir na carreira – não em iniciar uma família, como quase todas as heroínas antes dela. A CBS submeteu o piloto ao Analisador de Programas. Os resultados foram devastadores. Mary foi considerada uma “perdedora”. Sua vizinha, Rhoda Morgenstern, era “amarga demais” e Phyllis Lindstrom, outra personagem importante, era “indigna de crédito”. *The Mary Tyler Moore Show* só sobreviveu porque o programa já tinha sido anunciado na época dos testes. “Caso se tratasse de um mero piloto, aqueles comentários esmagadoramente negativos teriam acabado com o seriado”, disse Sally Bedell em *Up the Tube*, biografia de Fred Silverman .

Em outras palavras, *All in the Family* e *The Mary Tyler Moore Show* equivalem à cadeira Aeron na TV. De acordo com as pesquisas, os espectadores os detestariam. Porém, quando esses programas se tornaram dois dos maiores sucessos da história da televisão, logo ficou claro que, na verdade, os espectadores não os detestavam. Estavam apenas chocados. E todas as técnicas sensacionalistas usadas pelos pesquisadores da CBS não conseguiram distinguir essas reações.

É claro que nem sempre eles erram. Se *All in the Family* fosse mais tradicional e se a Aeron tivesse sido apenas uma variação da cadeira lançada antes dela, teria sido muito mais fácil medir as reações dos consumidores. Mas testar produtos ou ideias verdadeiramente revolucionários é outra coisa, e as empresas de maior sucesso são aquelas que entendem que, nesses casos, as primeiras impressões precisam ser interpretadas.

Gostamos de pesquisas de mercado porque elas fornecem certeza – uma contagem, uma predição. Se alguém nos perguntar por que tomamos uma decisão, podemos mostrar números. Mas a verdade é que, para as decisões mais importantes, não pode haver certeza. Kenna não se saiu bem ao ser submetido a pesquisas de mercado. E daí? Sua música era nova e diferente, e tudo que é novo e diferente é sempre mais vulnerável a esse tipo de pesquisa.

5. O dom da especialidade

Em um dia ensolarado de verão, almocei com duas mulheres que têm uma empresa chamada Sensory Spectrum, em Nova Jersey. Seus nomes são Gail Vance Civile e Judy Heylmun, e elas ganham a vida provando alimentos. Por exemplo, se a fabricante de salgadinhos Frito-Lay quer lançar no mercado o sabor tortilha, ela precisa saber onde seu protótipo se encaixa no panteão de salgadinhos sabor tortilha: até que ponto ele é diferente das outras variedades de Doritos? Será necessário acrescentar um pouco de sal? Civile e Heylmun são as pessoas a quem a Frito-Lay envia seus salgadinhos.

É claro que almoçar com provadoras de comida profissionais é algo arriscado. Depois de pensar muito, escolhi um restaurante chamado Le Madri, no centro de Manhattan, o tipo de lugar onde são necessários cinco minutos para recitar os especiais do dia. Quando cheguei, Heylmun e Civile já estavam sentadas, duas executivas elegantes em seus terninhos. Elas já tinham falado com o garçom. Civile sabia de cor os pratos do dia. Obviamente havia muita reflexão na escolha do almoço. Heylmun pediu como entrada sopa de abóbora com aipo e cebola, depois massa com *crème fraîche*, feijão com bacon e cubinhos de abóbora, folhas de sálvia e sementes de abóbora torradas. Civile começou com uma salada, seguida por risoto com mexilhões da Ilha do Príncipe Eduardo e mariscos de Manila, decorado com tinta de lula. (No Le Madri, é raro o prato que não é

“decorado” de alguma forma.) Feito o pedido, o garçom trouxe uma colher para a sopa de Heylmun. Civile ergueu a mão e pediu outra. “Dividimos tudo”, informou ela.

“Você tem que ver quando saímos com um grupo da Sensory”, contou Heylmun. “Pegamos nossos pratinhos de pão e passamos pela mesa. Você fica com metade do prato que pediu e com um pouquinho dos de todos os outros.” Veio a sopa. As duas provaram. “Ah, está fabulosa”, comentou Civile olhando para o alto. Ela me ofereceu sua colher. “Prove.” Heylmun e Civile comiam em pequenas porções e conversavam, interrompendo uma a outra como velhas amigas e mudando de um assunto para outro. Elas eram divertidas e falavam rápido. Mas a conversa nunca superava o ato de comer. O oposto é verdadeiro: as duas pareciam conversar somente para aumentar a expectativa entre uma garfada e outra e, quando colocavam uma porção na boca, assumiam uma expressão de profunda concentração.

Heylmun e Civile não se limitam a degustar comida. Elas pensam sobre comida. Sonham com comida. Almoçar com elas é como sair para comprar um violoncelo com Yo-Yo Ma ou observar Giorgio Armani decidir o que vai vestir pela manhã. “Meu marido diz que viver comigo é como fazer uma excursão de degustação”, disse Civile. “Minha família fica louca com isso. ‘Pare de falar nisso!’ Sabe aquela cena na *delicatessen* do filme *Harry e Sally*? É como me sinto quando a comida é realmente boa.”

O garçom veio oferecer a sobremesa: *crème brûlée*, *sorbet* de manga com chocolate ou sorvete de baunilha e milho verde com morangos ao açafrão. Heylmun escolheu o sorvete e o *sorbet*, mas antes ficou pensando no *crème brûlée*. “O *crème brûlée* é o teste de qualquer restaurante”, disse ela. “Depende muito da qualidade da baunilha. Não gosto do *crème brûlée* modificado, porque assim você não consegue saborear a qualidade dos ingredientes.” Civile pediu um expresso. Ao tomar o primeiro gole, seu rosto estremeceu de leve. “Está bom, mas não ótimo”, revelou ela. “Falta aquela textura de vinho. O sabor está puxado demais para madeira.”

Heylmun então começou a discursar a respeito do “retrabalho”, a prática em algumas fábricas de alimentos de reciclar sobras ou ingredientes

rejeitados de um lote de produtos. “Se você me der alguns biscoitos”, disse ela, “eu vou saber não só de que fábrica vieram, como também quais ingredientes foram reaproveitados.” Civile interveio. Na noite anterior, ela havia comido dois biscoitos – e aí citou duas marcas conhecidas. “Consegui *sentir o gosto* do ‘retrabalho’”, contou ela, fazendo uma careta. “Levamos anos para desenvolver essas habilidades”, prosseguiu. “Duas décadas. É como estudar medicina. Você faz sua especialização e passa a ser residente. E fica se testando até o momento em que é capaz de olhar para algo e dizer objetivamente até que ponto é doce, amargo, caramelado ou cítrico. Se for cítrico, você pode afirmar quanto contém de limão, lima, abacaxi ou laranja.”

Em outras palavras, Heylmun e Civile são experts. O Desafio Pepsi conseguiria enganá-las? É claro que não. Tampouco seriam enganadas pela embalagem do conhaque Christian Brothers. Nem se confundiriam com a diferença entre algo de que não gostam e algo que simplesmente acham incomum. Esse dom faz com que elas tenham uma compreensão muito melhor do que acontece atrás da porta trancada do seu inconsciente.

Essa é a última e mais importante lição da história de Kenna: explica por que foi um grande erro dar tanta importância aos resultados da pesquisa de mercado em detrimento das reações entusiasmadas de especialistas da indústria fonográfica, da multidão no Roxy e dos espectadores da MTV2. As primeiras impressões de experts são *diferentes*.

Não estou dizendo que os experts têm um gosto diferente do gosto da maioria das pessoas – embora isso seja inegável até certo ponto. Quando nos tornamos especialistas, nosso gosto torna-se mais qualificado e complexo. O que quero dizer é que somente eles podem responder por suas reações de forma confiável.

Certa vez, Jonathan Schooler (que apresentei no capítulo anterior) e Timothy Wilson realizaram um experimento que ilustra bem essa diferença. O objeto em questão era geleia de morango. A revista *Consumer Report* reuniu um grupo de especialistas em alimentos e pediu que eles

classificassem 44 marcas diferentes de geleia de morango de acordo com padrões muito específicos de textura e sabor.

Wilson e Schooler pegaram a 1^a, a 11^a, a 24^a, a 32^a e a 44^a colocadas entre as geleias – Knott’s Berry Farm, Alpha Beta, Featherweight, Acme e Sorrell Ridge, respectivamente – e as ofereceram a alguns universitários. A pergunta era: até que ponto a classificação dos estudantes se aproximaria daquela dos especialistas? A resposta foi: muito perto. Os alunos apenas inverteram a ordem das duas primeiras marcas. Especialistas e estudantes concordaram que a Featherweight era a número três. E também concordaram que as marcas Acme e Sorrell Ridge eram muito inferiores às outras, embora os experts tenham achado a Sorrell Ridge pior que a Acme, e os universitários, o contrário.

Os cientistas usam um conceito denominado correlação para medir até que ponto um fator prevê outro, e, de modo geral, as avaliações dos estudantes tinham uma correlação de 0,55 com as dos experts. É uma correlação bastante alta. Em outras palavras, nossa reação às geleias é muito eficaz: mesmo quem não é especialista conhece uma boa geleia quando a prova.

Mas o que aconteceria se eu lhe desse um questionário e pedisse que você enumerasse suas razões para preferir uma geleia a outra? Um desastre. Wilson e Schooler pediram que outro grupo de universitários explicasse suas avaliações por escrito e eles acabaram colocando em penúltimo lugar a Knott’s Berry Farm (a melhor de todas, de acordo com os especialistas) e a Sorrell Ridge em terceiro (a pior). A correlação geral caiu para 0,11. Ou seja, as avaliações dos estudantes não tinham quase nada a ver com as dos especialistas.

Isso lembra os experimentos de Schooler que descrevi na história de Van Riper, na qual a introspecção destruiu a capacidade das pessoas para resolver problemas de percepção. A partir do momento em que as pessoas tiveram que pensar sobre as geleias, Wilson e Schooler as transformaram em ignorantes em geleias.

Porém, na exposição anterior eu me referi a questões que prejudicam nossa capacidade para resolver problemas. Agora falo a respeito da perda de uma capacidade muito mais fundamental, isto é, a capacidade para conhecer a própria mente. Além disso, neste caso, temos uma explicação muito mais específica para o fato de as introspecções confundirem nossas reações. É que simplesmente não temos como explicar nossos sentimentos a respeito de geleias. Sabemos inconscientemente o que é uma boa geleia: a Knott's Berry Farm. Mas, de repente, somos solicitados a estipular, de acordo com uma lista de termos, por que ela é a melhor, sendo que esses termos não têm significado nenhum para nós.

A textura, por exemplo. O que significa? Podemos nunca ter pensado antes a respeito da textura de qualquer geleia e é bem provável que não compreendamos seu conceito. A textura também pode ser algo não muito importante para nós. A questão é que agora essa ideia foi implantada em nossa mente, pensamos um pouco e concluímos que a textura parece um pouco estranha, então por isso talvez não gostemos dessa geleia em particular.

Segundo Wilson, o que acontece é que inventamos um motivo aparentemente plausível para gostar ou não de alguma coisa, e então ajustamos nossa preferência para que se alinhe com ele.

Por outro lado, os especialistas em geleias não têm problema em explicar seus sentimentos a respeito delas. Os provadores de alimentos aprendem um vocabulário muito específico que lhes permite descrever precisamente suas reações. Por exemplo, a maionese deve ser avaliada ao longo de seis graus de aparência (cor, intensidade da cor, pureza da cor, brilho, homogeneidade e bolhas), 10 graus de textura (adesividade aos lábios, firmeza, densidade, etc.) e 14 graus de sabor subdivididos em três subgrupos: aromáticos (sabor que lembra ovos, mostarda, etc.), básicos (salgado, azedo e doce) e fatores de sensação química (ardor, pungência, adstringência). Cada um desses fatores é, por sua vez, avaliado em uma escala de 15 pontos. Assim, por exemplo, se quiséssemos descrever a textura de um alimento, um dos atributos que procuraríamos seria o de ser escorregadio. E sobre a escala de 15 pontos

deste fator, onde zero não escorrega e 15 escorrega demais, as papinhas para bebê Gerber's Beef e Beef Gravy recebem 2, o iogurte sabor baunilha Whitney recebe 7,5, e o molho para salada Miracle Whip, 13. Se você provar um produto não tão escorregadio quanto o Miracle Whip, porém mais que o iogurte da Whitney, poderá lhe dar um 10.

Veja o caso da qualidade da crocância. As barrinhas de cereais Chewy Chocolate Chunk recebem 2 pontos, os *cream crackers* Keebler Club recebem 5, e os Corn Flakes Kellogg's, 14. Cada produto do supermercado pode ser analisado de acordo com esses parâmetros. Por isso, depois de o provador ter trabalhado com essas escalas por anos a fio, elas ficam embutidas em seu inconsciente. "Acabamos de testar o biscoito recheado Oreo", disse Heylmun, "e o dividimos em 90 atributos de aparência, sabor e textura." Quando ela fez uma pausa, percebi que estava recriando em sua mente as características de um Oreo. "Há 11 atributos que provavelmente são fundamentais."

Nossas reações inconscientes provêm de uma sala com a porta trancada – e não podemos olhar dentro dela. Com a experiência, porém, nós nos tornamos peritos em usar nosso comportamento e nosso treinamento para interpretar e decodificar o que reside por trás dos julgamentos instantâneos e das primeiras impressões. É como fazer psicanálise: as pessoas passam anos analisando seu inconsciente com a ajuda de um psicólogo treinado até que começam a perceber como a própria mente funciona. Heylmun e Civile fizeram o mesmo, só que não analisaram suas mentes e sim o que sentem em relação à maionese e aos biscoitos Oreo.

Todos os especialistas fazem isso, formal ou informalmente. Gottman não estava satisfeito com suas reações instintivas quanto aos casais. Assim, gravou em vídeo milhares de discussões entre homens e mulheres, dividiu cada segundo das fitas e passou os dados para um computador. Agora, basta entrevistar a conversa de um casal em um restaurante para ele conseguir fatiar fino o casamento deles. Vic Braden, o treinador de tênis, se sentia frustrado por saber quando um jogador ia cometer dupla falta porém não entender como sabia. Então ele formou uma equipe com peritos em

biomecânica, que filma e analisa digitalmente tenistas durante o saque para descobrir precisamente qual parte dele o inconsciente de Braden está captando. E por que Thomas Hoving teve tanta certeza, naquele relance, de que o *kouros* do Museu Getty era uma falsificação? Porque, no decorrer da sua vida, ele vira incontáveis esculturas antigas e aprendera a entender e a interpretar aquela primeira impressão. “No meu segundo ano de trabalho no Museu Metropolitano de Arte, em Nova York, tive a sorte de ter um curador europeu para analisar todas as esculturas comigo”, conta ele. “Foram noites e noites tirando objetos de caixas e colocando-os sobre a mesa. Passávamos o dia nos depósitos. Havia milhares de itens. Ficávamos até tarde da noite e não nos limitávamos a dar uma olhada em cada objeto. Examinávamos realmente cada um deles.” O que ele estava formando, naquelas noites nos depósitos, era uma espécie de base de dados em seu inconsciente. Ele estava aprendendo a compatibilizar aquilo que sentia a respeito de um objeto com aquilo que era formalmente sabido sobre o estilo dele, seus antecedentes e seu valor. Sempre que somos bons em alguma coisa – em algo que é importante para nós – essa experiência e essa paixão alteram drasticamente a natureza das nossas primeiras impressões.

Isso não significa que nossas reações serão incorretas quando estamos fora da nossa área. Elas apenas não são tão profundas. Torna-se difícil explicá-las, já que nos confundem. Não se baseiam numa compreensão real.

Você pensa, por exemplo, que pode descrever com precisão a diferença entre a Coca-Cola e a Pepsi? Explicar isso é surpreendentemente difícil. Provadores de alimentos como Civile e Heylmun usam o que chamam de escala DOD (grau de diferença) para comparar produtos da mesma categoria. Ela vai de zero a 10, onde 10 é para duas coisas totalmente diferentes e 1 ou 2 pode corresponder apenas a diferenças de série de produção entre dois lotes do mesmo produto.

As batatas chips Wise’s e Lay’s têm um DOD de 8. “Meu Deus, elas são tão diferentes”, conta Heylmun. “A Wise é escura e a Lay’s é uniforme e clara.” Produtos com DOD de 5 ou 6 são muito mais próximos, mas ainda distinguíveis. Porém, a Coca-Cola e a Pepsi têm DOD de 4 e, em alguns

casos, o grau pode ser ainda menor, particularmente se os refrigerantes estiverem um pouco velhos e o nível de gaseificação tiver caído e o sabor de baunilha tiver ficado um pouco mais acentuado.

Então, se formos solicitados a dar nossas impressões a respeito da Coca-Cola e da Pepsi, a maior parte das nossas respostas não será muito útil. Podemos dizer se gostamos ou não. Podemos tecer alguns comentários vagos e genéricos sobre a quantidade de gás, o sabor, a doçura e a acidez. Mas, com um DOD de 4, somente um especialista poderá captar as nuances que distinguem um refrigerante do outro.

Imagino que alguns leitores, principalmente os viciados em refrigerantes de cola, estejam furiosos a esta altura. Estou sendo um tanto provocador. Certo, você acha que sabe distinguir a Pepsi da Coca-Cola. Vamos aceitar que você seja capaz de diferenciá-las de forma confiável, mesmo com um DOD por volta de 4. Na verdade, recomendo que você faça um teste. Peça a um amigo que coloque Pepsi em um copo e Coca-Cola em outro e tente distingui-los. Suponhamos que você consiga. Parabéns.

Agora vamos tentar de novo, de um jeito um pouco diferente. Desta vez você beberá *três* copos: dois com um dos refrigerantes e o terceiro com o outro. No ramo de bebidas, este é o chamado teste triangular. Desta vez, não quero que você identifique a Coca-Cola e a Pepsi. Você deve dizer apenas qual das três bebidas é a diferente. Acredite, você achará esta tarefa muito difícil. Se mil pessoas realizassem esse teste, pouco mais de um terço acertaria. Não é muito mais que o acaso; também poderíamos adivinhar.

Quando ouvi falar no teste triangular, decidi aplicá-lo em um grupo de amigos. *Nenhum deles acertou.* Eram todos escolarizados e criteriosos, e a maioria costumava beber refrigerantes à base de cola. Não conseguiram acreditar no que havia acontecido. Chegaram a me acusar de tê-los enganado. Argumentaram que os engarrafadores locais deviam ter feito algo errado. Disseram que eu havia manipulado a ordem dos três copos para tornar o teste mais difícil. Ninguém queria admitir a verdade: o conhecimento deles a respeito de refrigerantes à base de cola era incrivelmente superficial.

Com duas bebidas, tudo o que precisamos fazer é comparar duas primeiras impressões. Mas, com três copos, é preciso saber descrever e guardar na memória o sabor da primeira e depois o da segunda, e, de alguma forma, converter uma impressão sensorial fugaz em algo permanente – e isso requer conhecimento e compreensão do vocabulário de sabor.

Heylmun e Civile passam facilmente pelo teste triangular, pois seu conhecimento dá consistência às suas primeiras impressões. Mas meus amigos não tiveram tanta sorte. Eles podem beber muito refrigerante à base de cola, mas nunca *pensam* de fato a respeito deles. Não são especialistas, e forçá-los a isso – exigir demais deles – torna inúteis as suas reações.

Não foi isso que aconteceu com Kenna?

6. “É revoltante o que as gravadoras estão fazendo com você”

Depois de anos de idas e vindas, Kenna foi finalmente contratado pela Columbia Records. Ele lançou um álbum intitulado *New Sacred Cow*. Então partiu em sua primeira turnê, tocando em 14 cidades do Oeste e do Meio-Oeste dos Estados Unidos. Foi um começo modesto: ele abria o show de outra banda e tocava por 35 minutos. Muitas pessoas no público às vezes nem percebiam a foto dele nos cartazes de divulgação. Mas, quando o ouviam cantar, ficavam entusiasmadas.

Ele também gravou um videoclipe de uma das canções, que foi indicado a um prêmio no canal VH-1. As rádios universitárias passaram a tocar as músicas do álbum e Kenna começou a subir nas paradas. Fez algumas aparições na televisão. Mas o grande prêmio ainda lhe escapava. Seu álbum não decolou porque ele não conseguiu fazer com que seu primeiro single fosse tocado nas 40 maiores estações de rádio.

A velha história se repetia. Os equivalentes de Gail Vance Civile e Judy Heylmun adoraram Kenna. Craig Kallman ouviu sua fita demo, pegou o telefone e disse: “Quero vê-lo *agora*.” Fred Durst ouviu uma canção pelo

telefone e decidiu que seria um sucesso. Paul McGuinness levou-o até a Irlanda. As pessoas que tinham como estruturar suas primeiras impressões, o vocabulário para captá-las e a experiência para entendê-las adoravam Kenna e, no mundo ideal, isso teria sido mais importante que os resultados duvidosos da pesquisa de mercado. Mas o mundo do rádio não é tão experiente quanto o mundo dos alimentos ou dos fabricantes de móveis. Eles preferem um sistema que não pode medir o que promete medir.

“Acho que consultaram os grupos de foco e estes disseram: ‘Não, não será um sucesso.’ Simplesmente não querem investir em alguém que não se sai bem nos testes”, diz Kenna. “Mas não é assim que a música funciona. A música precisa de fé. E é isso que não existe mais no negócio da música. É frustrante, e também devastador. Não consigo dormir, minha cabeça não para. Mas tenho que tocar. E a resposta dos garotos é tão forte e significativa que faz com que eu me levante no dia seguinte e continue lutando. Eles me encontram depois do show e dizem: ‘É revoltante o que as gravadoras estão fazendo com você. Mas estamos do seu lado e vamos contar para todo mundo.’”

CAPÍTULO SEIS

Sete segundos no Bronx

A DELICADA ARTE DE LER A MENTE

O quarteirão na altura do número 1.100 da Wheeler Avenue, no bairro Soundview, do South Bronx, é uma rua estreita de sobrados e prédios de apartamentos modestos. Em uma extremidade está a agitação da Westchester Avenue, onde fica o principal comércio do bairro, e, a partir de lá, são cerca de 200 metros flanqueados por árvores e carros estacionados.

Os prédios foram construídos no início do século XX. Muitos têm fachadas de tijolos vermelhos, com quatro ou cinco degraus que levam à porta da frente. É um bairro pobre da classe trabalhadora e, no final da década de 1990, o tráfico de drogas era intenso na área, particularmente na Westchester Avenue e em uma rua acima da Elder Avenue. Soundview é o tipo de lugar para onde você iria se fosse um imigrante em Nova York em busca de acomodações baratas perto de uma estação de metrô. Foi por isso que Amadou Diallo foi para a Wheeler Avenue.

Diallo vinha da Guiné. Em 1999, ele tinha 22 anos e trabalhava como vendedor ambulante no sul de Manhattan, vendendo fitas de vídeo, meias e luvas nas calçadas da 14th Street. Com cerca de 1,67 metro de altura e 68 quilos, era baixo e modesto, e vivia no número 1.157 da Wheeler Avenue, em um daqueles prédios de apartamentos. Na noite de 3 de fevereiro de 1999, Diallo voltou para casa pouco antes da meia-noite, conversou com os companheiros de quarto e então desceu as escadas para tomar um ar na frente do prédio. Alguns minutos depois, um grupo de policiais à paisana

entrou lentamente na Wheeler Avenue a bordo de um Ford Taurus sem placa. Quatro homens, todos brancos, de calças jeans, suéteres, bonés e coletes à prova de balas, portando pistolas semiautomáticas calibre 9 milímetros. Faziam parte da chamada Unidade contra o Crime nas Ruas, uma divisão especial do Departamento de Polícia de Nova York, dedicada ao patrulhamento das áreas com os maiores índices de criminalidade dos bairros mais pobres da cidade. Ken Boss, de 27 anos, dirigia o carro. Ao seu lado estava Sean Carroll, de 35 anos, e no banco de trás, Edward McMellon e Richard Murphy, ambos de 26 anos.

Carroll foi o primeiro a ver Diallo. “Atenção, atenção”, disse ele aos outros. “O que aquele sujeito está fazendo ali?” O policial relatou mais tarde que duas coisas lhe passaram pela cabeça. A primeira foi que Diallo poderia estar de vigia para algum assalto. A segunda foi que ele se encaixava na descrição de um estuprador em série que atuara naquela área cerca de um ano antes.

“Ele estava apenas ali de pé”, lembrou Carroll. “Estava no topo da escada, olhando para um lado e para outro da rua, esticando o pescoço e voltando a se encostar na parede. Dentro de poucos segundos ele repete o movimento, olha para baixo, olha para a direita. E parecia que ele recuava para o hall de entrada à medida que nos aproximávamos, como se não quisesse ser visto. Então nós passamos e eu olhei para ele, tentando descobrir o que estava acontecendo. O que aquele sujeito estava fazendo?”

Boss parou o carro e deu marcha a ré até que o Taurus parasse diante do número 1.157 da Wheeler Avenue. Diallo ainda estava lá, o que “surpreendeu” Carroll, como o policial reconheceu depois. “Achei que alguma coisa estava acontecendo.” Carroll e McMellon saíram do carro. “Polícia!”, disse McMellon, mostrando o distintivo. “Podemos conversar?” Diallo não respondeu. Posteriormente soube-se que ele era gago, então poderia ter tentado falar algo, mas não conseguiu. Além disso, não tinha um inglês muito bom. Também ficaram sabendo depois que um conhecido de Diallo havia sido roubado por um grupo de homens armados. Portanto, devia estar aterrorizado: lá estava ele, fora de casa em um bairro violento

depois da meia-noite, com dois homens muito altos munidos de tacos de beisebol, o tórax estufado pelos coletes à prova de balas, caminhando na sua direção.

Diallo hesitou por um momento e então saiu correndo para dentro do prédio. Carroll e McMellon foram atrás. Diallo chegou à porta interna e agarrou a maçaneta com a mão esquerda, como depois testemunharam os policiais, girando o corpo para o lado e “mexendo” no bolso com a direita. “Mostre as mãos!”, gritou Carroll. McMellon também berrava: “Tire as mãos dos bolsos. Não me faça matá-lo!” Mas Diallo estava cada vez mais agitado e Carroll começava a ficar nervoso: Diallo parecia querer ocultar seja lá o que estivesse fazendo com a mão direita.

“Estávamos nos últimos degraus da escada que dá no hall de entrada, tentando chegar até ele antes que ele passasse pela porta”, lembrou Carroll. “O indivíduo se voltou e olhou para nós. A mão ainda estava na maçaneta. E ele começou a retirar do bolso direito um objeto negro. Enquanto ele o puxava, tudo que consegui ver foi algo parecido com uma arma. A experiência e o treinamento da polícia, as prisões que eu já tinha efetuado, tudo dizia que aquela pessoa estava sacando uma arma.”

“Arma de fogo! Ele tem uma arma!”, gritou Carroll. Mas Diallo não parou. Continuava a retirar algo do bolso e agora começava a erguer o objeto na direção dos policiais. Carroll abriu fogo. McMellon instintivamente pulou para trás e caiu de lado, atirando enquanto estava no ar. Quando suas balas ricochetearam na entrada, Carroll achou que elas estavam vindo da arma de Diallo e, quando viu McMellon caindo, presumiu que tivesse sido baleado. Assim, ele continuou atirando, mirando, como os policiais são ensinados a fazer. Havia pedaços de cimento e estilhaços de madeira voando em todas as direções e viam-se os clarões dos disparos e as faíscas das balas.

Boss e Murphy também tinham saltado do carro e corriam na direção do prédio. “Vi Ed McMellon”, testemunharia Boss depois, quando os quatro policiais foram levados a julgamento sob acusações de massacre em primeiro grau e homicídio em segundo grau. “Ele estava do lado esquerdo

da entrada e voou para fora do degrau. Ao mesmo tempo, Sean Carroll, à direita, descia a escada correndo. Ele fazia o que podia para sair dali. E Ed caíra no chão. Ainda havia tiros. Eu estava correndo. E Ed estava baleado. Foi o que consegui ver. Ed atirava com sua arma. Sean disparava na entrada... e então vi Diallo. Ele estava nos fundos do hall, com as costas na parede, encolhido perto da porta interna. Ele estava encolhido e tinha o braço esticado. E vi uma arma. Então eu disse: ‘Meu Deus, vou morrer.’ Disparei minha arma. Atirei enquanto caminhava para trás e, a seguir, pulei para a esquerda. Estava fora da linha de tiro... As pernas dele estavam dobradas, e as costas, eretas. Parecia alguém que queria expor um alvo menor. Parecia uma posição de combate, a mesma que me ensinaram na academia de polícia.”

A essa altura, o promotor público que interrogava Boss interrompeu:

“E como estava a mão dele?”

“Estava para fora da calça.”

“Totalmente fora?”

“Sim, totalmente fora.”

“E na mão dele você viu um objeto. Isto é correto?”

“Sim, pensei ter visto uma arma... O que tinha visto era uma arma inteira. Uma arma quadrada. Foi o que parecia ser naquela fração de segundo, depois de todos os tiros à minha volta, em meio à fumaça e com Ed McMellon caído. Ele parecia segurar uma arma, havia acabado de balear Ed e eu era o próximo.”

Carroll e McMellon dispararam 16 tiros cada: um pente inteiro. Boss atirou cinco vezes e Murphy, quatro. Fez-se silêncio. Com as armas na mão, eles subiram a escada e se aproximaram de Diallo. “Olhei para a mão direita dele”, contou Boss mais tarde. “Estava afastada do corpo, com a palma aberta. E onde deveria haver uma arma havia uma carteira... Então eu falei: ‘Onde está a maldita arma?’”

Boss correu pela rua na direção da Westchester Avenue porque, com a gritaria e o tiroteio, perdera a noção de onde estava. Mais tarde, quando chegou a ambulância, ele estava tão perturbado que não conseguia falar.

Carroll sentou-se na escada, perto do corpo crivado de balas de Diallo, e começou a chorar.

1. Três erros fatais

Talvez a forma mais comum – e mais importante – de cognição rápida sejam os julgamentos que fazemos e as impressões que formamos de outras pessoas. A cada minuto que passamos despertos na presença de alguém, experimentamos um fluxo constante de previsões e inferências sobre o que ela está pensando e sentindo. Quando alguém diz “Eu te amo”, olhamos nos olhos dessa pessoa para julgar sua sinceridade. Quando somos apresentados a alguém, com frequência captamos sinais sutis. Assim, mais tarde, mesmo que essa pessoa possa ter conversado de maneira normal e amistosa, poderemos dizer “Acho que ela não gostou de mim” ou “Acho que ela não está muito feliz”.

Analizamos facilmente distinções complexas na expressão facial. Por exemplo, se você me visse rindo com os olhos brilhando, diria que eu estava me divertindo. Mas se me visse acenar com a cabeça e sorrir de forma exagerada, com os cantos dos lábios tensos, saberia que eu havia sido provocado e estava respondendo com sarcasmo. Se eu fizer contato visual com alguém, sorrir de leve e, em seguida, olhar para baixo, desviando o olhar, você poderá pensar que estou flertando. Se eu acompanhar uma observação com um sorriso rápido e acenar com a cabeça ou incliná-la para o lado, você poderá concluir que fui grosseiro e estou tentando amenizar a situação.

Você não precisará ouvir nada do que eu disser para chegar a essas conclusões. Elas aparecerão num piscar de olhos. Se você se aproximar de uma criança de 1 ano, que está sentada brincando no chão, e fizer algo incompreensível, como colocar suas mãos sobre as dela, ela imediatamente olhará para seus olhos. Por quê? Porque aquilo que você fez exige uma explicação e a criança sabe que poderá achar uma resposta em seu rosto.

Essa maneira de deduzir as motivações e as intenções dos outros é um caso clássico de fatiar fino. É o ato de captar pistas sutis e fugazes para ler a mente de uma pessoa – e não existe quase nenhum outro impulso tão básico e automático no qual nos saíamos tão bem na maior parte das vezes. Porém, na madrugada do dia 4 de fevereiro de 1999, os quatro policiais que passavam pela Wheeler Avenue falharam nessa tarefa fundamental. Eles não leram a mente de Diallo.

Em primeiro lugar, Sean Carroll viu Diallo e comentou com os outros dentro do carro: “O que aquele sujeito está fazendo ali?” A resposta era que Diallo estava tomando um ar. Mas Carroll formou uma opinião sobre ele e naquele instante decidiu que ele parecia suspeito. Foi o erro número um.

Eles deram marcha a ré e Diallo não se moveu. Carroll revelou que isso o “surpreendeu”: *Como aquele homem podia ser tão insolente, não temer a polícia?* Diallo não era insolente. Ele estava curioso. Este foi o erro número dois.

Então Carroll e Murphy caminharam na direção de Diallo pela escada e viram que ele se voltou ligeiramente para a direita, tentando alcançar o bolso com a mão. Naquela fração de segundo, eles decidiram que ele era perigoso. Mas ele não era perigoso; apenas estava com medo. Este foi o erro número três.

Normalmente não temos dificuldade para distinguir, num piscar de olhos, alguém suspeito de alguém que não é, um insolente de um curioso e uma pessoa aterrorizada de uma perigosa. Qualquer um que caminha por uma rua tarde da noite faz esse tipo de cálculo instantâneo. Contudo, por alguma razão, essa capacidade humana básica foi perdida por aqueles policiais naquela noite. Por quê?

Esse tipo de erro não constitui um evento anômalo. A incapacidade para ler mentes acomete todos nós. Nela reside a origem de incontáveis brigas, desacordos, mal-entendidos e mágoas. Contudo, justamente porque esses momentos de incapacidade são tão fugazes e misteriosos, não os compreendemos direito. Por exemplo, nas semanas que se seguiram à morte de Diallo, quando o assassinato ganhou as manchetes de jornais em todo o

mundo, a discussão sobre o que aconteceu naquela noite oscilou entre dois extremos. Havia aqueles que diziam que se tratava apenas de um incidente terrível, um subproduto inevitável do fato de os policiais às vezes precisarem tomar decisões em condições de incerteza. Foi o que concluiu o júri no julgamento do caso: Boss, Carroll, McMellon e Murphy foram absolvidos das acusações de homicídio. No outro extremo estavam aqueles que viam o ocorrido como um caso evidente de racismo. Houve protestos e manifestações em toda a cidade. Diallo foi considerado um mártir. A Wheeler Avenue foi rebatizada de Amadou Diallo Place. Bruce Springsteen compôs e gravou uma canção em sua homenagem intitulada “American Skin (41 Shots)”, cujo refrão dizia: “Você pode ser morto apenas por viver na sua pele americana.”

Porém, nenhuma dessas explicações é particularmente satisfatória. Não havia evidências de que os quatro policiais fossem pessoas más e racistas ou estivessem decididos a apanhar Diallo. Por outro lado, parece errado chamar o tiroteio de acidente, uma vez que não se tratou exatamente de um caso exemplar de ação policial. Os policiais cometeram uma série de erros críticos de julgamento, começando pela presunção de que um homem parado na porta de casa é um criminoso em potencial.

Em outras palavras, a morte de Diallo cai numa espécie de área cinzenta, o terreno que fica entre o deliberado e o incidental. Algumas vezes é assim que acontecem os erros na leitura de mentes. Nem sempre são tão óbvios e espetaculares como outros transtornos em cognição rápida. Podem ser sutis, complexos e surpreendentemente banais.

O que aconteceu na Wheeler Avenue é um forte exemplo de como funciona a leitura de mentes – e como às vezes ela pode ser terrivelmente distorcida.

2. A teoria da leitura de mentes

Boa parte do que sabemos sobre ler mentes provém dos estudos de dois cientistas notáveis, um professor e seu discípulo: Silvan Tomkins e Paul Ekman. Tomkins era o professor. Nasceu na Filadélfia na virada do século XX, filho de um dentista russo. Era baixo e gordo, tinha uma juba rebelde de cabelos brancos e enormes óculos de aros pretos. Lecionou psicologia na Universidade de Princeton e na Rutgers e é o autor de *Affect, Imagery, Consciousness* (Afeto, imaginário, consciência), uma obra em quatro volumes tão densa que seus leitores se dividiam entre aqueles que o compreendiam e o consideravam brilhante e aqueles que não o compreendiam e o consideravam brilhante.

Tomkins era um lendário conversador. No fim de uma festa, uma multidão sentava-se extasiada aos pés dele. Alguém dizia “Mais uma pergunta!” e todos permaneciam por mais uma hora e meia, embevecidos pelo brilho das suas observações, enquanto Tomkins discorria sobre histórias em quadrinhos, seriados de TV, a biologia da emoção, seu problema com Kant e seu entusiasmo pelas últimas dietas da moda.

Durante a Grande Depressão, enquanto preparava seu doutorado em Harvard, Tomkins trabalhava como determinador de probabilidades de vitória para um grupo de apostadores em corridas de cavalos e obtinha tanto sucesso em seus prognósticos que sustentava uma vida luxuosa em Manhattan.

No hipódromo, onde era conhecido como “O Professor”, Tomkins se acomodava nas arquibancadas, munido de binóculo, e passava horas observando os cavalos. “Ele tinha um sistema para prever como um cavalo se sairia, baseado no cavalo que corria ao seu lado e no relacionamento emocional entre eles”, lembra Ekman. Por exemplo, se um cavalo tivesse perdido para uma égua no primeiro ou segundo ano de carreira, ele se sentiria derrotado por antecipação ao correr ao lado de uma égua. (Ou algo do gênero – ninguém sabia direito como ele raciocinava.)

Tomkins acreditava que os rostos – até mesmo os dos cavalos – forneciam pistas valiosas para as emoções e as motivações interiores. Contava-se que ele podia olhar para as fotos dos criminosos procurados e

dizer quais crimes eles haviam cometido. “Ele assistia ao programa de TV *To Tell the Truth* e sempre identificava as pessoas que estavam mentindo”, lembra seu filho Mark. “Ele chegou até a escrever ao produtor do programa para dizer que aquilo era fácil demais e o sujeito o convidou para ir até Nova York, ficar nos bastidores e mostrar suas habilidades.”

Virginia Demos, que leciona psicologia em Harvard, se lembra de ter tido longas conversas com Tomkins durante a Convenção Nacional do Partido Democrata em 1988. “Falávamos pelo telefone e ele, por exemplo, tirava o som quando Jesse Jackson dialogava com Michael Dukakis. E lia os rostos e fazia suas predições sobre o que iria acontecer. Era profundo.”

Paul Ekman conheceu Tomkins no início da década de 1960. Ele era então um jovem psicólogo recém-formado e estava interessado em estudar rostos. Ekman se perguntava se haveria um conjunto de regras que regiam as expressões faciais dos seres humanos. Silvan Tomkins dizia que havia, mas a maioria dos psicólogos afirmava o contrário. A sabedoria convencional da época afirmava que as expressões faciais eram determinadas culturalmente – nós simplesmente usávamos nossos rostos de acordo com um conjunto de convenções sociais que aprendíamos.

Ekman não sabia quem estava certo, então, para concluir seu estudo, ele visitou o Japão, o Brasil, a Argentina, assim como algumas tribos remotas nas selvas do Extremo Oriente, carregando fotos de homens e mulheres com expressões diferentes. Para sua surpresa, em todos os lugares em que esteve as pessoas concordavam a respeito do significado daquelas expressões. Tomkins tinha razão.

Pouco tempo depois, Tomkins visitou Ekman em seu laboratório em São Francisco. Ekman havia analisado 30 mil metros de filmes feitos pelo virólogo Carleton Gajdusek nas longínquas selvas de Papua-Nova Guiné. Parte deles era de uma tribo denominada South Fare, pacífica e amistosa. O restante era dos Kukukuku, uma tribo hostil e sanguinária com um ritual homossexual no qual meninos pré-adolescentes eram forçados a servir como cortesãos aos homens mais idosos da tribo. Durante seis meses, Ekman e Wallace Friesen, seu colaborador, haviam selecionado o material, cortando

cenas estranhas e selecionando apenas close-ups dos nativos para comparar as expressões faciais dos dois grupos.

Enquanto Ekman preparava o projetor, Tomkins esperava no fundo da sala. Ele nada sabia a respeito das tribos envolvidas. Todo contexto que pudesse levar a uma identificação havia sido excluído. Tomkins assistiu com atenção. No fim do filme, ele se aproximou da tela e apontou para os rostos da tribo South Fore. “Esta gente é doce, gentil, muito indulgente e pacífica”, disse ele. A seguir ele apontou para os rostos da tribo Kukukuku. “Este outro grupo é violento e há muitas evidências que sugerem homossexualidade.”

Mesmo hoje, 30 anos mais tarde, Ekman não se esquece do feito de Tomkins. “Meu Deus! Lembro que eu disse: ‘Silvan, como você faz isso?’”, conta Ekman. “E ele foi até a tela e, enquanto eu projetava o filme para trás em câmera lenta, ele apontou para as saliências e as rugas nos rostos que observava para fazer seu julgamento. Foi quando me dei conta: ‘Preciso decodificar o rosto.’ Ele era uma mina de ouro de informações que todos haviam ignorado. Aquele sujeito conseguia ver aquilo e, se ele podia fazê-lo, talvez todas as pessoas também o pudessem.”

Ekman e Friesen decidiram então criar uma classificação de expressões faciais. Eles estudaram textos médicos que descreviam os músculos faciais e identificaram cada movimento muscular que o rosto podia fazer. Havia 43 movimentos. Ekman e Friesen os chamaram de unidades de ação (UA).

Então sentaram-se frente a frente e começaram a manipular cada unidade, primeiro localizando mentalmente o músculo e depois concentrando-se em isolá-lo, observando-se mutuamente com atenção enquanto o faziam, verificando seus movimentos diante de um espelho, anotando como os padrões de rugas em suas expressões se alteravam com cada movimento muscular e gravando seus registros em vídeo. Nas poucas ocasiões em que não conseguiam fazer determinado movimento, eles recorriam ao departamento de anatomia da universidade, onde um cirurgião lhes espetava uma agulha e estimulava eletricamente o músculo recalcitrante. “Aquilo não era nada agradável”, lembra Ekman.

Quando dominaram todas as unidades de ação, Ekman e Friesen começaram a combiná-las, superpondo movimentos. Esse processo levou sete anos. “Existem 300 combinações de dois músculos”, diz Ekman. “Se adicionamos um terceiro, são mais de 4 mil. Chegamos a combinar cinco músculos, o que equivale a mais de 10 mil configurações faciais visíveis.”

É claro que a maior parte dessas 10 mil expressões faciais nada significa. São como as caretas sem sentido que as crianças fazem. Porém, Ekman e Friesen, analisando cada combinação de unidades de ação, identificaram cerca de 3 mil que pareciam significar alguma coisa e terminaram catalogando o repertório essencial das demonstrações faciais de emoções do ser humano.

Paul Ekman tem hoje pouco mais de 60 anos. Apesar de ser de compleição média, ele parece ser muito mais alto. Há algo de obstinado e vigoroso em seu comportamento. Ele cresceu em Newark, Nova Jersey, filho de um pediatra, e entrou na Universidade de Chicago aos 15 anos. Antes de rir, ele faz uma ligeira pausa, como se estivesse à espera de uma aprovação.

Ekman é do tipo que faz de listas e números seus argumentos. Seus textos acadêmicos têm uma lógica ordenada. No fim dos ensaios, objeções e problemas soltos foram reunidos e catalogados. Desde meados dos anos 1960 ele vem trabalhando em uma bagunçada casa vitoriana na Universidade da Califórnia, em São Francisco, onde ocupa uma cátedra.

Quando o conheci, ele se sentou em sua sala e começou a repassar as configurações de unidades de ação que tinha aprendido havia tanto tempo. Na parede às suas costas havia fotos dos seus dois heróis: Tomkins e Charles Darwin. “Todos podem fazer a UA número 4”, começou. Ele baixou a sobrancelha, usando seus músculos *depressor glabellae*, *depressor supercilii* e superciliar. “Quase todos podem fazer a UA 9.” Ele enrugou o nariz, usando o músculo *levator labii superioris alaeque nasi*. “Todos podem fazer a UA 5.” Então contraiu o músculo *levator palpebrae superioris*, erguendo a pálpebra superior.

Eu tentei acompanhá-lo e ele olhou para mim. “Você tem uma boa número 5”, disse generosamente. “Quanto mais fundos os olhos, mais difícil

fica ver a UA 5. Há também a UA 7.” Ele aproximou os olhos como um estrábico. “E a 12.” Ele deu um sorriso, ativando o zigomático maior. A parte interna das suas sobrancelhas se ergueu. “Esta é a UA 1: desânimo, angústia.” Então ele usou o *frontalis* e o *pars lateralis* para erguer a metade externa das sobrancelhas. “Esta é a UA 2. Também é muito difícil, mas não é útil. Não faz parte de nada, exceto do teatro *kabuki*. A UA 23 é uma das minhas favoritas: estreita a margem vermelha dos lábios, um sinal muito claro de raiva, muito difícil de reproduzir de forma voluntária.” Ele estreitou os lábios. “Ainda é muito difícil movimentar apenas uma orelha por vez. Preciso me concentrar e usar todas as técnicas que sei.” Ele riu. “Minha filha sempre pedia que eu fizesse isso para as amigas. Aqui vamos nós.” Ele balançou a orelha esquerda e depois a direita.

Ekman não parece ter um rosto particularmente expressivo. Ele se comporta como um psicanalista, observador e impassível, e sua habilidade para transformar o rosto daquele jeito tão fácil e rápido era surpreendente. “Há uma unidade de ação que não consigo reproduzir”, prosseguiu ele. “É a 39. Felizmente, um dos meus alunos de pós-doutorado consegue. A UA 38 consiste em dilatar as narinas. A 39 é o oposto. É o músculo que as puxa para baixo.” Ele balançou a cabeça e olhou novamente para mim. “Oh! Você tem uma 39 fantástica. Uma das melhores que já vi. É genética. Outros membros da sua família devem ter esse talento, até agora desconhecido.” Ekman riu novamente. “Você deveria mostrar isso às pessoas!”

Em seguida, Ekman começou a superpor unidades de ação, para compor as expressões faciais mais complicadas, que geralmente reconhecemos como emoções. Por exemplo, felicidade é essencialmente a combinação da UA 6 com a UA 12: contrair os músculos que erguem as bochechas (*orbicularis oculi, pars orbitalis*) mais o zigomático maior, que puxa para cima os cantos da boca. Medo é a combinação das UA 1, 2 e 4 ou, de forma mais plena, 1, 2, 4, 5 e 20, com ou sem a UA 25, 26 ou 27. Isso se traduz elevando a parte interna das sobrancelhas (*frontalis, pars lateralis*), mais o músculo que baixa as sobrancelhas (*depressor supercilii*), mais o *levator palpebrae superioris* (que

ergue a pálpebra) e também o *risorius* (que estica os lábios) e o separador de lábios (*depressor labii*) mais o *masseter* (que deixa cair a mandíbula). Desgosto? Quase sempre é a UA 9, enrugar o nariz (*levator labii superioris alaeque nasi*), mas às vezes pode ser a UA 10 e, em qualquer dos casos, ela pode ser combinada com a UA 15, 16 ou 17.

Ekman e Friesen reuniram todas essas combinações – e as regras para lê-las e interpretá-las – no Sistema de Codificação da Ação Facial (FACS) e as consignaram em um documento de 500 páginas. Essa é uma obra estranha, repleta de detalhes como os movimentos possíveis com os lábios (alongar, encolher, estreitar, alargar, achatar, projetar, endurecer e esticar); as quatro mudanças diferentes da pele entre os olhos e as bochechas (saliências, bolsas, olheiras e linhas); e as distinções críticas entre rugas infraorbitais e a ruga naso-labial.

John Gottman, cujas pesquisas sobre o casamento descrevi no Capítulo 1, colaborou com Ekman durante anos e utiliza os princípios do FACS na análise dos estados emocionais dos casais. Outros pesquisadores têm empregado o sistema de Ekman para estudar tudo, de esquizofrenia a doenças cardíacas. Ele tem sido usado até mesmo por empresas de animação digital como a Pixar (*Toy Story*) e a Dream Works (*Shrek*).

São necessárias semanas para dominar inteiramente o FACS; somente 500 pessoas em todo o mundo foram certificadas para usá-lo em pesquisas. Mas as que o dominam ganham um nível extraordinário de percepção das mensagens que enviamos uns aos outros quando nos olhamos dentro dos olhos.

Ekman recordou a primeira vez que viu Bill Clinton, durante as eleições primárias do Partido Democrata em 1992. “Eu observava suas expressões faciais e disse para minha esposa: ‘Este sujeito quer ser apanhado com a mão na lata de biscoitos e fazer com que o amemos por isso.’ Há essa expressão que é uma das minhas favoritas: a aparência de ‘mão na lata de biscoitos, ame-me, mamãe, porque tenho jeito de canalha’. É a combinação das UA 12, 15, 17 e 24, com um revirar de olhos.” Ekman fez uma pausa e em

seguida reconstituiu aquela particular sequência de expressões em seu rosto. Ele contraiu o zigomático maior (UA 12) em um sorriso clássico, em seguida puxou os cantos dos lábios para baixo com os *triangularis* (UA 15). Flexionou o *mentalis* (UA 17) para erguer o queixo, pressionou ligeiramente os lábios (UA 24) e finalmente revirou os olhos – e foi como se Bill Clinton em pessoa de repente estivesse na sala.

“Eu conhecia um membro da assessoria de comunicação de Clinton e fui falar com ele. Conteí que Clinton tinha aquela maneira de revirar os olhos junto de certa expressão e que a mensagem que isso transmitia era ‘Sou um mau menino’. Eu não considerava isso positivo. Disse que poderia ensinar a ele em duas ou três horas como parar de fazer aquilo. Então ele respondeu: ‘Bem, não podemos correr o risco de saberem que ele consultou um perito em mentiras.’” Ekman fez uma pausa. Estava claro que ele gostava de Clinton e queria que sua expressão facial não passasse de um tique sem significado. Ekman deu de ombros. “Infelizmente, eu acho, ele precisava ser apanhado. E foi.”

3. O rosto nu

O que Ekman diz é que o rosto é uma fonte imensamente rica de informações a respeito de emoções. Na verdade, ele faz uma afirmação ainda mais ousada, vital para a compreensão de como funciona a leitura de mentes: informações em nosso rosto não constituem apenas um sinal do que está acontecendo em nossa mente. Em certo sentido, elas *são* o que está acontecendo em nossa mente.

Ekman e Friesen perceberam isso quando se sentavam um de frente para o outro a fim de trabalhar expressões de raiva e desânimo. “Passaram-se semanas até que um de nós finalmente admitisse sentir-se muito mal depois de uma sessão em que fizemos uma dessas caretas o dia inteiro”, contou Friesen. “Então o outro também se deu conta de que não estava bem e começamos a prestar atenção.”

Assim, eles voltaram e começaram a monitorar seus corpos durante determinados movimentos faciais. “Digamos que você faça a UA 1, erguendo a parte interna das sobrancelhas, a UA 6, erguendo as bochechas, e a UA 15, baixando os cantos dos lábios”, disse Ekman, reproduzindo as três. “Descobrimos que essa expressão é suficiente para criar mudanças marcantes no sistema nervoso autônomo. Quando isso ocorreu pela primeira vez, ficamos impressionados. Não esperávamos por nada parecido. E aconteceu a nós dois. Nós nos sentimos muito mal. Estávamos gerando tristeza e angústia. E, quando baixo as sobrancelhas, que é a UA 4, levanto a pálpebra superior, a UA 5, estreito as pálpebras, a UA 7, e aperto os lábios, a UA 24, estou gerando raiva. Meus batimentos cardíacos sobem de 10 a 12 por minuto. Minhas mãos ficam quentes. E não consigo me desligar do sistema, o que é muito, muito desagradável.”

Ekman, Friesen e outro colega, Robert Levenson – que também colaborou durante anos com John Gottman –, decidiram tentar documentar esse efeito. Colocaram voluntários diante de monitores que mediam seus batimentos cardíacos e sua temperatura corporal, os sinais fisiológicos de emoções como raiva, tristeza e medo. Para metade dos voluntários foi solicitado que procurassem lembrar e reviver uma experiência particularmente estressante. A outra metade foi simplesmente ensinada a criar, em seus rostos, as expressões que correspondiam a emoções estressantes. O segundo grupo, que estava apenas representando, apresentou as mesmas reações psicológicas, a mesma aceleração dos batimentos cardíacos e a mesma temperatura do primeiro.

Alguns anos mais tarde, uma equipe alemã de psicólogos realizou um estudo semelhante. Eles pediram que um grupo de pessoas olhasse cartuns segurando uma caneta entre os lábios – uma ação que impossibilita a contração dos dois principais músculos do sorriso, o *risorius* e o zigomático maior – ou segurando uma caneta com os dentes – ação que tem o efeito oposto e força a pessoa a sorrir. As pessoas com o lápis entre os dentes acharam os cartuns muito mais engraçados.

Pode ser difícil acreditar nessas constatações, já que entendemos que primeiro experimentamos uma emoção para então expressá-la ou não. Pensamos no rosto como o resíduo da emoção. Porém, essa pesquisa mostrou que o processo também funciona na direção oposta. A emoção pode *começar* no rosto. O rosto não é um quadro de avisos secundário para nossos sentimentos internos, é um parceiro de igual valor no processo emocional.

Esse ponto crítico tem implicações enormes para o ato de ler a mente. Por exemplo, no início da carreira, Paul Ekman filmou 40 pacientes psiquiátricos, inclusive Mary, uma dona de casa de 42 anos. Ela já havia tentado o suicídio três vezes e só sobreviveu à última – uma overdose de pílulas para dormir – porque foi encontrada a tempo de ser levada para um hospital. Seus filhos, crescidos, tinham saído de casa, seu marido não lhe dava atenção e ela estava deprimida.

Quando foi internada pela primeira vez, a única coisa que Mary fazia era sentar e chorar, mas pareceu reagir bem à terapia. Depois de três semanas, ela disse ao médico que estava se sentindo muito melhor e pediu uma licença de fim de semana para visitar a família. O médico concordou, mas, pouco antes de deixar o hospital, Mary confessou que queria a licença para cometer suicídio.

Muitos anos depois, quando jovens psiquiatras perguntaram a Ekman como poderiam saber que pacientes suicidas estavam mentindo, ele se lembrou de Mary e decidiu descobrir se o vídeo continha a resposta. Se o rosto fosse mesmo um guia confiável para as emoções, raciocinou, ele deveria ser capaz de ver o vídeo e descobrir que Mary estava mentindo quando disse que se sentia melhor.

Então Ekman e Friesen começaram a analisar o vídeo em busca de pistas. Eles o projetaram inúmeras vezes por dezenas de horas, examinando em câmera lenta cada gesto e cada expressão. Finalmente, viram o que estavam procurando: quando o médico perguntou a Mary sobre seus planos para o futuro, uma aparência de desespero atravessou o rosto dela tão rapidamente que foi quase imperceptível.

Ekman chama esse tipo de aparência fugaz de microexpressão, um aspecto muito particular e crítico de expressão facial. Muitas expressões podem ser manifestadas voluntariamente. Se eu quiser parecer severo enquanto lhe faço uma advertência, não sentirei nenhuma dificuldade e você conseguirá facilmente interpretar o meu olhar. Mas nossos rostos também são regidos por outro sistema involuntário, que produz expressões sobre as quais não temos controle consciente.

Poucas pessoas, por exemplo, conseguem reproduzir voluntariamente a UA 1, que indica tristeza. (Uma notável exceção, destaca Ekman, é Woody Allen, que usa o *frontalis* e o *pars medialis* para criar a aparência de agonia cômica que é sua marca registrada.) Contudo, quando estamos tristes, erguemos a parte interna das sobrancelhas sem pensar. Observe um bebê quando ele começa a chorar e muitas vezes você verá o *frontalis* e o *pars medialis* saltarem como se tivessem sido puxados por um fio.

Analogamente, existe uma expressão que Ekman chamou de sorriso Duchenne, em homenagem ao neurologista do século XIX Guillaume Duchenne, o primeiro a documentar com uma câmera o funcionamento dos músculos do rosto. Se eu lhe pedir para sorrir, você irá flexionar seu zigomático maior. Em contraste, se sorrir espontaneamente, na presença de uma emoção genuína, você irá flexionar não só o zigomático, mas também o *orbicularis oculi*, *pars orbitalis*, o músculo que circunda os olhos. É quase impossível contrair o *orbicularis oculi*, *pars orbitalis* deliberadamente, assim como impedir a unidade de ação quando sorrimos diante de algo realmente agradável. Este tipo de sorriso “não obedece à vontade”, escreveu Duchenne. “Sua ausência desmascara o falso amigo.”

Quando experimentamos uma emoção básica, esta é expressada automaticamente pelos músculos faciais. Essa reação pode permanecer no rosto por apenas uma fração de segundo ou ser detectada somente por meio de sensores elétricos. Mas ela está sempre lá.

Silvan Tomkins certa vez iniciou uma palestra dizendo: “O rosto é como o pênis!” O que ele queria dizer era que o rosto tem, em grande extensão, uma mente própria. Isso não significa que não temos controle sobre nosso

rosto. Podemos usar nosso sistema muscular voluntário para tentar suprimir essas reações involuntárias. Porém, muitas vezes uma pequena parte dessa emoção suprimida – como a sensação de que estou realmente infeliz, mesmo que o negue – acaba vazando. Foi o que aconteceu com Mary.

O sistema expressivo voluntário é a maneira pela qual sinalizamos intencionalmente nossas emoções. Mas o sistema expressivo involuntário é, de muitas maneiras, ainda mais importante: é por meio dele que fomos equipados pela evolução para sinalizar nossos verdadeiros sentimentos.

“Você já deve ter passado pela experiência de alguém comentar sua expressão e você não saber que a estava ostentando”, diz Ekman. “Quando alguém lhe pergunta ‘Por que você está chateado?’, ou ‘Por que esse sorriso amarelo?’, você pode ouvir sua voz, mas não pode ver seu rosto. Se pudesse, conseguiria esconder melhor seus sentimentos. Mas isso não seria necessariamente uma coisa boa. Imagine se houvesse, em cada um de nós, um interruptor para desligar nossas expressões faciais. Se os bebês o usassem, não teríamos como saber o que eles sentem. Eles teriam problemas. Talvez você argumente que o sistema se desenvolveu para que os pais pudessem cuidar dos filhos adequadamente. Mas imagine que você é casado com uma pessoa dotada de interruptor. Seria impossível. Não creio que namorar, apaixonar-se, fazer amizade e ter intimidade ocorreriam se não expressássemos o que sentimos.”

Ekman exibiu um vídeo do julgamento de O. J. Simpson. Ele mostrava Kato Kaelin, amigo de Simpson, sendo interrogado por Marcia Clark, principal promotora no caso. Clark faz uma pergunta hostil. Kaelin se encontra no cercado das testemunhas, com um ar inexpressivo no rosto. Ele se inclina para a frente e responde com calma. “Você viu isso?”, perguntou-me Ekman. Eu só tinha visto Kato sendo ele mesmo – inofensivo e passivo.

Ekman parou o vídeo, voltou e passou a cena em câmera lenta. Na tela, Kaelin inclinou-se para a frente para responder à pergunta e, naquela fração de segundo, seu rosto transformou-se totalmente. Seu nariz se enrugou, enquanto ele flexionava o *levator labii superioris alaeque nasi*. Seus dentes ficaram à mostra, suas sobrancelhas se abaixaram. “Foi quase totalmente

uma UA 9”, relatou Ekman. “É uma demonstração de desgosto misturado com raiva. Dá para perceber isso porque, quando suas sobrancelhas se abaixam, seus olhos não se abrem tanto quanto aqui. A pálpebra superior erguida é um componente de raiva, não de desgosto. É muito rápido.” Ekman parou o vídeo e passou-o de novo, examinando a sequência. “Ele parece um cão rangendo os dentes.”

Ekman mostrou outra gravação, esta de uma entrevista coletiva dada por Harold “Kim” Philby em 1955. Philby ainda não havia sido desmascarado como espião soviético, mas dois dos seus colegas, Donald Maclean e Guy Burgess, tinham desertado para a União Soviética. Philby está vestindo um terno escuro e camisa branca. Seus cabelos estão bem penteados e repartidos à esquerda. Seu rosto tem a arrogância típica da elite.

“Sr. Philby”, pergunta um repórter, “o Sr. Macmillan, secretário do Exterior, disse que não havia evidências de que o senhor era o assim chamado terceiro homem que supostamente entregou Burgess e Maclean. O senhor está satisfeito com o voto de confiança que ele lhe deu?”

Philby responde confiante, com a modulação impecável da classe alta inglesa: “Sim, estou.”

“Bem, se houvesse um terceiro homem, seria o senhor?”

“Não”, diz Philby. “Não era eu.”

Ekman rebobinou a fita e passou-a de novo em câmera lenta. “Veja isso”, pediu ele, apontando para a tela. “Por duas vezes, depois que fizeram perguntas sérias sobre se ele cometeu traição ou não, ele dá um sorriso forçado. Ele parece o gato que comeu o canário.” A expressão surgia e desaparecia em não mais que alguns milésimos de segundo. Mas a câmera lenta a denunciava no rosto dele: os lábios apertados em uma aparência de pura presunção. “Ele está se divertindo, não está?”, prosseguiu Ekman. “Eu chamo isso de ‘prazer em enganar’, a excitação proveniente de enganar outras pessoas.”

O psicólogo religou o vídeo. “Há algo mais.” Na tela, Philby está respondendo a outra pergunta: “O caso Burgess-Maclean levantou questões de grande... delicadeza”, disse ele, depois de uma pausa. Ekman voltou ao

momento de hesitação e parou o filme. “Aqui está”, disse ele. “Uma microexpressão muito sutil de sofrimento ou infelicidade. Acontece somente nas sobrancelhas. Na verdade, em apenas uma delas.” A parte interna da sobrancelha direita de Philby estava erguida, mostrando uma clara UA número 1. “É muito rápido”, disse Ekman. “Aquilo não foi voluntário. E a expressão contradiz toda aquela autoconfiança e assertividade. Ela acontece quando ele está falando de Burgess e Maclean, que ele denunciou. E parece sugerir: ‘Você não deve confiar naquilo que ouve.’”

O que Ekman descreve, em um sentido muito real, é a base fisiológica de como fatiamos fino as outras pessoas. Todos nós podemos ler mentes sem esforço, porque as pistas de que precisamos para entender uma pessoa ou uma situação social estão nas expressões faciais. Podemos não conseguir lê-las de forma tão brilhante quanto Paul Ekman ou Silvan Tomkins nem captar momentos sutis como a transformação de Kato Kaelin em um cão raivoso. Mas no rosto há informações suficientes para possibilitar essa leitura.

Quando alguém nos diz “Eu te amo”, olhamos imediata e diretamente para a face dessa pessoa porque assim podemos *saber* – ou, pelo menos, saber mais – se o sentimento é verdadeiro ou não. Vemos ternura e prazer? Ou captamos uma fugaz microexpressão de sofrimento e infelicidade? Um bebê olha nos seus olhos porque sabe que pode encontrar uma explicação ali. Você está contraindo as unidades de ação 6 e 12 em sinal de felicidade? Ou está contraindo as UA 1, 2, 4, 5 e 20, que até uma criança pode compreender intuitivamente como um sinal de medo?

Fazemos muito bem – todos os dias e sem pensar – esses tipos de cálculos complicados e rápidos. E este é o grande mistério do caso de Amadou Diallo: na madrugada de 4 de fevereiro de 1999, Sean Carroll e seus colegas, por alguma razão, não conseguiram. Diallo era inocente, achou tudo aquilo muito estranho e sentiu medo. Cada uma dessas emoções deveria estar estampada no seu rosto. Contudo, os policiais não conseguiram enxergar nada disso. Por quê?

4. Um homem, uma mulher e um interruptor

O modelo clássico para se compreender o que significa perder a capacidade para ler mentes é a condição de autismo. Um autista, nas palavras do psicólogo britânico Simon Baron-Cohen, é “cego para mentes”. Pessoas com autismo têm dificuldade, ou mesmo impossibilidade, de fazer tudo que descrevemos até aqui como processos naturais humanos. Não conseguem interpretar pistas não verbais, como gestos e expressões faciais, nem se colocar no lugar de outra pessoa, nem compreender qualquer coisa que não seja o significado literal das palavras. Seu aparelho de primeiras impressões é fundamentalmente incapacitado e a maneira pela qual um autista vê o mundo nos dá uma boa ideia do que acontece quando nossas faculdades para leitura de mentes falham.

Um dos maiores especialistas em autismo dos Estados Unidos é Ami Klin. Ele leciona no Centro de Estudo de Crianças da Universidade de Yale, onde analisa há anos um paciente a quem chamaremos de Peter.

Peter está na casa dos 40 anos, tem uma ótima formação escolar, trabalha e leva uma vida independente. “Ele é uma pessoa muito ativa. Nós nos encontramos toda semana e conversamos”, explica Klin. “Peter é muito articulado, mas não tem intuição a respeito das coisas, de modo que precisa de mim para definir o mundo.”

Klin, que é bastante parecido com o ator Martin Short, é meio israelense, meio brasileiro e tem um sotaque peculiar. Ele se encontra há anos com Peter e fala da condição dele não de forma condescendente ou indiferente, mas de forma prática, como se estivesse descrevendo um tique. “Converso com ele toda semana e tenho a sensação de que posso fazer qualquer coisa, até tirar as calças. Apesar de ele ficar sempre olhando para mim, não me sinto monitorado ou julgado. Ele presta bastante atenção no que eu falo. As palavras significam muito para ele. Mas ele não entende como as minhas palavras se combinam com expressões faciais e pistas não verbais. Tudo aquilo que se passa dentro da mente – que Peter não pode observar diretamente – é um problema para ele. Sou seu terapeuta? Na

verdade, não. A terapia normal se baseia na capacidade de as pessoas perceberem as próprias motivações. Mas a percepção dele não levaria o terapeuta muito longe. Então nosso relacionamento se resume mais a uma resolução de problemas.”

Uma das coisas que Klin queria descobrir durante as conversas com Peter era como um autista entendia o mundo. Assim, ele e os colegas criaram uma experiência engenhosa: mostrariam um filme a Peter e acompanhariam a direção dos seus olhos enquanto ele assistia. O filme escolhido foi a versão de 1966 da peça *Quem tem medo de Virginia Woolf?*, de Edward Albee, estrelando Richard Burton e Elizabeth Taylor. Os personagens recebem um casal muito mais jovem, interpretado por George Segal e Sandy Dennis, para o que acaba sendo uma noite intensa e exaustiva.

“É minha peça favorita e também gosto da adaptação para o cinema. Sou fã de Richard Burton e Elizabeth Taylor”, explica Klin. O filme era perfeito para o que ele queria fazer. Os autistas são obcecados por objetos mecânicos, mas a direção de Mike Nichols seguia a concepção da peça, focalizada nos atores. “É uma trama tremendamente contida”, conta Klin. “A história trata de quatro pessoas e suas mentes. Há no filme poucos detalhes inanimados que possam distrair um autista. Se eu tivesse usado *O exterminador do futuro II*, cujo protagonista é uma arma, não teria conseguido aquele resultado. *Quem tem medo de Virginia Woolf?* trata de interações sociais intensas em múltiplos níveis de significado, emoção e expressão. Queríamos chegar à busca das pessoas por significado. Foi por isso que escolhi esse filme. Queria ver o mundo através dos olhos de um autista.”

Klin pediu que Peter usasse um chapéu equipado com um dispositivo composto de duas microcâmeras, que acompanhariam os olhos. Uma delas registrava o movimento da fóvea de Peter, o centro do seu olho; a outra gravava o que Peter olhava. Depois as imagens eram superpostas. Em cada quadro do filme Klin poderia traçar uma linha mostrando para onde Peter estava olhando naquele momento.

Então ele fez com que o filme fosse visto por pessoas não autistas e comparou os movimentos dos olhos de Peter com os delas. Em uma cena, por exemplo, Nick (George Segal) está conversando e aponta para a parede da sala de George (Richard Burton) e pergunta: “Quem pintou este quadro?” A maneira pela qual você e eu olharíamos essa cena é direta: nossos olhos seguiriam na direção apontada por Nick, a do quadro, voltariam para os olhos de George para obter sua resposta e retornariam ao rosto de Nick, para ver como ele reagiria. Tudo isso acontece numa fração de segundo e, nas imagens de acompanhamento visual de Klin, a linha representando o olhar de um espectador normal forma um triângulo perfeito – de Nick para o quadro, depois para George e de volta a Nick.

O padrão de Peter, no entanto, é um pouco diferente. Seu olhar começa perto do pescoço de Nick, mas ele não acompanha a direção do braço deste, porque a interpretação de um gesto de apontar exige que você habite instantaneamente a mente da pessoa que está apontando. Você precisa ler a mente dela e, é claro, autistas não podem ler mentes. “As crianças só vão reagir ao movimento de apontar mais ou menos com 12 meses de idade”, disse Klin. “Peter tem 42 anos e é brilhante, mas não consegue fazer isso. São coisas que as crianças aprendem naturalmente, mas ele não consegue.”

Então o que Peter faz? Ele ouve as palavras “quadro” e “parede” e sai em busca de quadros na parede. Mas há três na sala. Qual deles é o certo? O acompanhamento visual de Klin mostra o olhar de Peter se movendo freneticamente de um quadro para outro. Enquanto isso, a conversa entre os personagens flui. A única maneira pela qual Peter poderia entender a cena seria se Nick tivesse sido verbalmente explícito: “Quem pintou aquele quadro à esquerda, do homem com um cão?” Se o autista não está em um ambiente perfeitamente literal, ele acaba se perdendo.

Há outra lição crítica nessa sequência. Os espectadores normais olharam nos olhos de George e Nick enquanto eles conversavam e o fizeram porque, quando as pessoas falam, ouvimos suas vozes e observamos seus olhos para captar todas aquelas nuances expressivas que Ekman catalogou com tanto cuidado. Em outro momento, quando George e Martha (Elizabeth Taylor)

se abraçam com paixão, Peter, ao contrário das outras pessoas, não olhou para os olhos do casal que se beijava, e sim para o interruptor na parede atrás deles. Isso não quer dizer que Peter não goste de pessoas ou ache repulsiva a noção de intimidade. Ele o fez porque, se não pode ler mentes, não consegue se colocar na mente de outra pessoa. Assim, para ele, não há nada a ganhar olhando para olhos e rostos.

Robert T. Schultz, um dos colegas de Klin em Yale, realizou uma experiência com o chamado fMRI (imagens por ressonância magnética funcional), um scanner muito sofisticado que mostra a qualquer momento onde o sangue está fluindo no cérebro e, conseqüentemente, qual parte dele está em uso. Schultz pediu que voluntários entrassem na máquina e executassem uma tarefa muito simples, na qual recebiam pares de rostos ou pares de objetos (como cadeiras ou martelos) e tinham que apertar um botão indicando se os pares eram iguais ou diferentes.

As pessoas normais, quando olhavam para rostos, usavam uma parte do cérebro chamada giro fusiforme, um tipo de software cerebral incrivelmente potente que nos permite distinguir entre os milhares de rostos que conhecemos. (Imagine o rosto de Marilyn Monroe. Pronto: você acabou de usar seu giro fusiforme.) Por outro lado, quando os participantes fitavam a cadeira, eles usavam uma parte do cérebro completamente diferente e menos poderosa – o giro temporal inferior – que costuma ser reservada para objetos. (A diferença na sofisticação dessas duas regiões explica por que você consegue reconhecer Sally, sua colega de escola, 40 anos depois, mas tem dificuldade para identificar sua mala na esteira de bagagens do aeroporto.)

Porém, quando Schultz repetiu o experimento com autistas, constatou que eles utilizavam a área para reconhecimento de objetos de seu cérebro tanto para cadeiras quanto para rostos. Em outras palavras, para um autista, no nível neurológico mais básico, um rosto é apenas mais um objeto. Aqui está uma das primeiras descrições de um paciente autista na literatura médica: “Ele nunca olhou para os rostos. Quando tinha qualquer contato humano, ele tratava as pessoas, ou partes delas, como se fossem objetos. Usava uma das mãos para conduzi-lo. Batia na mãe com a cabeça como já

havia feito com um travesseiro. Permitia que as mãos da mãe o vestissem, sem dar a ela a menor atenção.”

Assim, na cena em que Martha e George se beijam, os rostos dos dois não chamaram a atenção de Peter. O que ele viu foram três objetos: um homem, uma mulher e um interruptor. E qual ele preferiu? O interruptor. “Peter me contou que os interruptores foram importantes na vida dele”, disse Klin. “Interruptores atraem seu olhar. É como se você fosse fã de Matisse, olhasse para várias pinturas e parasse em uma delas quando reconhecesse um Matisse. A mesma coisa acontece com Peter, só que com interruptores. Ele busca significado, organização, e não gosta de confusão. Todos nós gravitamos ao redor de coisas que signifiquem algo para nós, e essas ‘coisas’ costumam ser pessoas. Mas se elas não lhe trazem significado, você procura algo que traga.”

Talvez a sequência mais pungente estudada por Klin seja quando Martha está sentada ao lado de Nick, flertando abertamente, chegando a pôr a mão na perna dele. Ao fundo, ligeiramente de costas para eles, George, cada vez mais irritado e com ciúme, se mostra à espreita. Enquanto a cena se desenrola, os olhos do espectador normal se movem em um triângulo quase perfeito – dos olhos de Martha para os de Nick, então para os de George e de volta para os de Martha –, monitorando o estado emocional dos três personagens enquanto o clima esquenta. E quanto a Peter? O olhar dele começa na boca de Nick, depois vai para a bebida na mão dele e então para um broche no suéter de Martha. *Ele nunca olha para George*, perdendo, portanto, todo o significado emocional da cena.

“Há uma sequência em que George está quase perdendo a cabeça”, conta Warren Jones, que trabalhou com Klin na experiência. “Ele vai até o closet e pega uma arma da prateleira, aponta-a para Martha e puxa o gatilho. Em vez de uma bala, sai um guarda-chuva do cano. Só que não temos ideia de que se trata de um truque até o guarda-chuva sair – por isso há um genuíno momento de medo. E uma das coisas mais intrigantes é que o típico autista ri alto e considera esse um momento de verdadeira comédia. Ele não percebeu a base emocional do ato, viu apenas o aspecto superficial

de o gatilho ser puxado e um guarda-chuva sair, e vai embora pensando que aquelas pessoas estavam se divertindo muito.”

O experimento de Peter assistindo ao filme é um exemplo perfeito do que acontece quando a leitura de mentes falha. Peter é muito inteligente. Formou-se em uma universidade de prestígio. Tem um QI muito acima do normal, e Klin se refere a ele com genuíno respeito. Mas, como não possui a capacidade básica de ler mentes, ele pode assistir àquela cena de *Quem tem medo de Virginia Woolf?* e chegar a uma conclusão completa e catastroficamente errada em termos sociais.

Peter com frequência comete esse tipo de erro: sua condição o torna permanentemente cego para mentes. Por outro lado, fico pensando se, sob certas circunstâncias, nós também podemos raciocinar momentaneamente como Peter. E se o autismo – ou a cegueira para mentes – fosse uma condição temporária, e não crônica? Será que isso explicaria por que pessoas normais chegam a conclusões completa e catastroficamente erradas?

5. Argumentando com um cachorro

Nos filmes e nas séries de detetives, as pessoas disparam armas o tempo todo. Elas atiram e correm atrás de outras e às vezes as matam, e quando o fazem, param um momento sobre o cadáver, fumam um cigarro e depois saem para tomar uma cerveja. Em Hollywood, dar um tiro é um ato bastante comum e direto.

Mas isso não é verdade na vida real. Mais de 90% dos policiais americanos passam a carreira sem disparar um único tiro e aqueles que o fazem acham a experiência tão estressante que parece razoável perguntar se apertar o gatilho poderia causar um tipo de autismo temporário.

David Klinger, um criminologista da Universidade do Missouri, entrevistou policiais para seu fascinante livro *Into the Kill Zone* (Na zona da morte). Aqui estão alguns trechos. O primeiro é o depoimento de um policial que atirou em um homem que ameaçava matar seu parceiro, Dan:

Ele olhou para cima, me viu e disse: “Ah, droga.” Não como quem dissesse “Ah, droga, estou com medo”, e sim “Ah, droga, mais um que terei que matar”, com um tom agressivo e cheio de maldade. Em vez de continuar apontando a arma para a cabeça de Dan, ele tentou apontá-la para mim. Então tudo aconteceu muito depressa – em milésimos de segundo – e eu levantei minha arma. Dan ainda lutava com ele, e o único pensamento que me passou pela cabeça foi “Ah, meu Deus, não permita que eu acerte Dan”. Dei cinco tiros. Minha visão mudou logo que comecei a atirar. Ela passou do quadro geral para apenas a cabeça do suspeito. Todo o resto simplesmente desapareceu. Não vi mais Dan, nem qualquer outra coisa. Eu só enxergava a cabeça do suspeito.

Vi onde foram parar quatro das cinco balas que disparei. O primeiro tiro o acertou na sobrancelha esquerda. Abriu um buraco, a cabeça do sujeito tombou para trás e ele disse “Ooh”, como quem dissesse “Você me pegou”. Ele ainda apontou a arma na minha direção e dei o segundo tiro. Vi uma mancha vermelha logo abaixo do olho esquerdo dele e sua cabeça girou. Disparei novamente e acertei novamente perto do olho esquerdo, que explodiu e saltou da órbita. O quarto tiro o atingiu perto da orelha esquerda. A cabeça dele tinha ficado mais de lado para mim e, quando a quarta bala o atingiu, vi uma mancha vermelha aberta na lateral da cabeça. Não vi onde foi parar o último tiro. Então ouvi o sujeito cair para trás e bater no chão.

Aqui está outro:

Quando ele começou a vir em nossa direção, tudo parecia acontecer em câmera lenta e o foco se estreitou... Então ele começou a se mover e eu fiquei tenso. Não sentia mais o corpo, nada do peito para baixo. Tudo estava focalizado à frente, para observar meu alvo e reagir a ele. Quanta adrenalina! Todos os meus sentidos se dirigiam para o homem que corria em nossa direção com uma arma na mão. Concentrei minha visão em seu torso e na arma. Não saberia dizer o que a mão direita dele estava fazendo. Não tenho ideia. Só fiquei olhando para a arma. Em algum momento ele a abaixou e foi quando dei meus primeiros tiros.

Eu não ouvia nada. Alan havia disparado uma vez quando dei meus dois primeiros tiros, mas não o ouvi atirar. Ele atirou mais duas vezes quando disparei pela segunda vez, mas também não ouvi. Paramos de atirar quando o sujeito bateu no chão e me arrastou junto em sua queda. Logo, eu estava de pé ao lado dele. Não lembro como eu me levantei. Tudo que sei é que estava em pé olhando para o sujeito no chão. Não lembro direito, mas, uma vez em pé, consegui ouvir de novo porque podia escutar os cartuchos de latão batendo no piso de tijolos. Àquela altura o tempo havia voltado ao normal – ele parecia passar mais devagar durante o tiroteio, assim que o sujeito começou a correr em nossa direção. Apesar de saber que ele se movimentava depressa, o homem parecia se mover em câmera lenta. A pior coisa que já vi.

Você deve concordar que essas histórias são muito estranhas. No primeiro caso, o policial descreve algo impossível. Como uma pessoa consegue ver suas balas atingirem alguém? Igualmente estranho é o fato de o segundo homem afirmar não ter ouvido o disparo da sua arma. Como isso pode acontecer?

No entanto, em entrevistas com policiais que se envolveram em tiroteios, os mesmos detalhes se repetem: percepção visual extrema, estreitamento do campo de visão, sons abafados e a sensação de que o tempo corre mais devagar. É assim que o corpo humano reage ao estresse máximo, e isso faz sentido. Nossa mente, diante de uma situação de ameaça à vida, limita drasticamente a variedade e o volume de informações com as quais precisamos lidar. Som, memória e entendimento social mais amplo são sacrificados em favor do aumento da consciência da ameaça. No sentido crítico, os policiais descritos por Klinger se saíram bem porque o estreitamento dos sentidos permitiu que focalizassem a ameaça que tinham pela frente.

Mas o que acontece quando essa reação ao estresse é levada ao extremo? Dave Grossman, tenente-coronel reformado e autor de *Matar! – Um estudo sobre o ato de matar*, afirma que o estado ótimo de “excitação” – a faixa dentro da qual o estresse melhora o desempenho – ocorre quando nossos batimentos cardíacos estão entre 115 e 145 por minuto. Quando ele mediu os batimentos do campeão de tiro Ron Avery no momento em que ele disparava, sua pulsação estava no topo da faixa. Larry Bird, o superastro do basquete, costumava dizer que, em momentos críticos do jogo, a quadra ficava em silêncio e os jogadores pareciam se mover em câmera lenta. Ele jogava basquete no mesmo nível de excelência em que Ron Avery atirava. Contudo, são poucos os jogadores de basquete que veem a quadra tão claramente quanto Larry Bird e é por isso que pouquíssimas pessoas jogam com esse mesmo nível de excelência. A maioria de nós, sob pressão, fica excitada *demais* e, a partir de certo ponto, nossos corpos se confundem com o excesso de informação, e nós começamos a nos tornar ineficientes.

“Acima de 145 batimentos”, diz Grossman, “coisas ruins começam a acontecer. Capacidades motoras complexas começam a falhar. Torna-se muito difícil executar algo com uma das mãos e não com a outra. Aos 175 batimentos, o processo cognitivo entra em colapso. A parte anterior do cérebro se fecha e a intermediária – aquela que todos os mamíferos possuem – assume o controle. Você já tentou conversar com um ser humano irritado ou amedrontado? É impossível! Talvez seja até mais fácil argumentar com o seu cachorro.” A visão se restringe ainda mais. O comportamento se torna agressivo. Em muitos casos, as pessoas que estão sob tiroteio perdem o controle sobre os intestinos, porque, no alto nível de ameaça representado por 175 batimentos cardíacos por minuto, o corpo considera esse controle fisiológico uma atividade não essencial.

O sangue é retirado da camada muscular externa e concentrado na massa muscular interna. O objetivo é retesar os músculos o máximo possível, transformando-os em uma espécie de couraça, e interromper a hemorragia em caso de ferimento. O problema é que todos esses fatores nos deixam desajeitados e indefesos. É por isso também que Grossman recomenda que se pratique discar 911: muitas vezes, numa emergência, as pessoas pegam o telefone e não conseguem executar essa função básica. Com o coração acelerado e a coordenação motora deteriorada, elas discam 411 porque é o único número de que se lembram, se esquecem de apertar “enviar” no celular ou simplesmente não conseguem identificar os números. “É preciso ensaiar”, diz Grossman, “porque só assim você conseguirá fazê-lo.”

Foi por essa razão que muitos departamentos de polícia acabaram com as perseguições em alta velocidade. Não é apenas pelos riscos de atingir inocentes *durante* a perseguição – embora isso também seja preocupante, já que cerca de 300 americanos são mortos acidentalmente todos os anos assim. Outro fator é o que acontece *depois* da perseguição, pois ir atrás de um suspeito em alta velocidade é o tipo de atividade que conduz os policiais ao perigoso estado de excitação extrema. “Os distúrbios de Los Angeles foram desencadeados pelo que os policiais fizeram a Rodney King depois de

persegui-lo em alta velocidade”, conta James Fyfe, chefe de treinamento do Departamento de Polícia de Nova York, que foi testemunha em muitos casos de brutalidade policial. “O tumulto de Liberty City, em Miami, em 1980, também foi iniciado por aquilo que os policiais fizeram depois de uma perseguição. Eles espancaram um sujeito até a morte. Isso se repetiu em 1986. Três dos maiores levantes raciais do país nos últimos 25 anos foram causados pela ação dos policiais depois de uma perseguição.”

“Andar em alta velocidade, especialmente por bairros residenciais, é assustador”, diz Bob Martin, antigo oficial da polícia de Los Angeles. “Ainda que seja a 80 quilômetros por hora. Sua adrenalina e sua pulsação disparam loucamente. É quase como a embriaguez dos corredores de longa distância. Você fica eufórico e perde a perspectiva correta das coisas. Envolve-se na caçada. É como aquele ditado: “Um cão não para de caçar para tirar suas pulgas.” Quando você ouve a gravação de um policial transmitindo a perseguição, percebe tudo isso na voz dele. Ele quase grita. Já os mais jovens parecem histéricos. Lembro-me da minha primeira perseguição. Eu havia me formado na Academia de Polícia poucos meses antes. E foi em um bairro residencial. Finalmente nós o capturamos. Voltei ao carro para informar que estávamos bem, mas nem consegui pegar o microfone, pois estava tremendo demais.”

Para Martin, o espancamento de King foi exatamente o que se poderia esperar quando perseguido e perseguidor – ambos com os batimentos cardíacos nas alturas e reações predatórias – se encontram. “A certa altura, Stacey Koon” – um dos policiais mais graduados presentes à cena da prisão – “disse para os policiais recuarem”, conta Martin. “Mas eles o ignoraram. Por quê? Porque não o escutaram. Apenas se desligaram.”

Fyfe depôs em um caso em Chicago no qual policiais atiraram e mataram um jovem ao final de uma perseguição – e, ao contrário de Rodney King, ele não resistiu à prisão. Ficou apenas sentado em seu carro. “Era um jogador de futebol americano da Northwestern University. Seu nome era Robert Russ. Isso ocorreu na mesma noite em que os policiais de lá atiraram em uma garota ao término de uma perseguição. Segundo os policiais, Russ

dirigia de forma descontrolada. Ele foi perseguido, mas não em alta velocidade, nunca passou dos 110 quilômetros por hora. Um tempo depois, eles o tiraram da pista expressa.

“As instruções para casos como aquele são muito detalhadas. Os policiais devem pedir ao motorista que saia do carro. Bem, dois deles deram a volta no automóvel e abriram a porta do passageiro. O terceiro idiota estava do outro lado, gritando para que Russ saísse, mas ele não se moveu. Não sei o que passava pela cabeça dele, mas não reagiu. Então o terceiro policial quebrou o vidro da porta traseira esquerda e deu um único tiro, que atingiu Russ na mão e no tórax. O policial declarou ter dito: ‘Mostre-me suas mãos, mostre-me suas mãos’, e afirmou que Russ tentou pegar uma arma. Não sei se foi isso mesmo o que aconteceu. Tive que aceitar a alegação do policial. Mas isso não vem ao caso. Foi um tiro injustificado, porque ele não deveria nem estar perto do carro, muito menos ter quebrado o vidro.”

Aquele policial estava lendo os pensamentos de Russ? Com certeza, não. O ato de ler a mente de outra pessoa nos permite ajustar e atualizar nossas percepções das intenções alheias. Na sequência de *Quem tem medo de Virginia Woolf?* em que Martha flerta com Nick enquanto George observa, nosso olhar salta sem parar dos olhos de Martha para os de George e para os de Nick, porque não sabemos o que George irá fazer. Tentamos colher o máximo de informações sobre ele para descobrir.

Já o paciente autista de Ami Klin olhou para a boca de Nick, depois para a bebida que ele segurava e, por último, para o broche de Martha. Em sua mente, ele processou seres humanos e objetos da mesma maneira. Não viu indivíduos, com emoções e pensamentos próprios. Viu uma coleção de objetos inanimados na sala e construiu um sistema para explicá-los – um sistema que interpretou com uma lógica tão rígida e simplória que, quando George dispara sua arma sobre Martha e do cano sai um guarda-chuva, ele riu.

Foi o que fez o policial da perseguição a Robert Russ. Na excitação extrema, ele parou de ler a mente de Russ. Sua visão e seu pensamento se estreitaram. Ele criou um sistema rígido que o fez decidir que um jovem

negro fugindo da polícia era um criminoso perigoso, e todas as evidências em contrário – o fato de Russ estar apenas sentado em seu carro e nunca ter ultrapassado os 110 quilômetros por hora, por exemplo – foram ignoradas. A excitação realmente nos deixa cegos para mentes.

6. Quando o espaço em branco acaba

Você já assistiu ao vídeo da tentativa de assassinato de Ronald Reagan? O atentado ocorreu na tarde de 30 de março de 1981. Reagan acabara de fazer uma palestra no Washington Hilton Hotel e saíra por uma porta lateral em direção à sua limusine. Ele acenou para a multidão, que gritava o seu nome. Então um jovem chamado John Hinckley apareceu com uma pistola calibre .22 e disparou à queima-roupa contra a comitiva presidencial antes de ser imobilizado.

Uma das seis balas atingiu a cabeça de James Brady, assessor de imprensa de Reagan. Uma segunda bala acertou o policial Thomas Delahanty nas costas. Uma terceira atingiu o agente do serviço secreto Timothy McCarthy no peito e a quarta ricocheteou na limusine e perfurou o pulmão de Reagan, passando a poucos centímetros do seu coração.

O mistério acerca do tiroteio deflagrado por Hinckley é como ele conseguiu chegar tão perto com tanta facilidade. Presidentes vivem cercados por guarda-costas, e espera que estes estejam prevenidos contra indivíduos como John Hinckley. As pessoas que vão a um hotel numa tarde fria de primavera na esperança de ver o presidente são simpatizantes e a tarefa dos agentes de segurança é justamente examinar a multidão em busca de alguém que não se encaixa nesse perfil.

Parte daquilo que os guarda-costas fazem é ler rostos. Eles precisam ler mentes. Por que então não leram a mente de Hinckley? A resposta fica óbvia quando vemos o vídeo. E esta é a segunda causa crítica da cegueira para mentes: não há tempo.

Gavin de Becker, administrador de uma empresa de segurança em Los Angeles e autor do livro *As virtudes do medo*, ensina que a questão principal no que diz respeito à proteção é a quantidade de “espaço em branco”: a distância entre o alvo e qualquer agressor em potencial. Quanto maior o espaço em branco, mais tempo o guarda-costas tem para reagir. E quanto mais tempo ele tem, maior se torna sua capacidade para ler a mente de qualquer agressor em potencial.

Mas, no caso de Hinckley, não havia espaço em branco. Ele tinha se misturado a um grupo de repórteres próximo ao presidente. Os agentes do serviço secreto só tomaram consciência de sua presença quando ele começou a atirar. Do instante em que os guarda-costas de Reagan perceberam que um ataque estava em andamento – o que é conhecido no ramo de segurança como o “momento de reconhecimento” – até o ponto em que nenhum outro dano foi causado, passou-se 1,8 segundo.

“O ataque a Reagan envolveu reações heroicas de diversas pessoas”, diz De Becker. “Apesar disso, Hinckley descarregou sua arma. Em outras palavras, essas reações não fizeram diferença nenhuma, porque ele estava perto demais. No vídeo pode-se ver um guarda-costas tirando uma submetralhadora da maleta. Outro saca a pistola. Em quem poderiam atirar? Tudo já estava acabado.” Naquele 1,8 segundo, tudo o que os agentes de segurança podiam fazer era voltar ao seu impulso mais primitivo, automático (e, neste caso, inútil): sacar suas armas. Não havia a mais remota possibilidade de entender ou antecipar o que estava acontecendo. “Quando não existe tempo suficiente”, explica De Becker, “ficamos sujeitos à reação intuitiva da pior qualidade.”

Não costumamos pensar no papel do tempo em situações de vida ou morte, talvez porque Hollywood tenha distorcido nossa percepção do que acontece em um encontro violento. Nos filmes, os confrontos com armas de fogo são demorados, permitindo que um policial assobie para outro, o vilão desafie o mocinho e o tiroteio prossiga lentamente até sua devastadora conclusão.

A simples descrição de um tiroteio faz com que o ocorrido pareça durar muito mais tempo. Analise a narrativa de De Becker acerca da tentativa de assassinato do presidente da Coreia do Sul há alguns anos: “O assassino se levanta e atira na própria perna. É assim que começa. Ele está nervoso e fora de si. Então ele dispara contra o presidente e erra, atingindo a primeira-dama na cabeça e matando-a. Um guarda-costas se levanta e atira. Ele erra e atinge um garoto de 8 anos. Foi confusão para todos os lados. Tudo saiu errado.” Quanto tempo você acha que levou para isso acontecer? Quinze segundos? Vinte? Não: 3,5 segundos.

Acho que, nessas situações em que não há tempo disponível, também nos tornamos temporariamente autistas. O psicólogo Keith Payne, por exemplo, colocou voluntários diante de um computador e os condicionou (assim como fez John Bargh nos experimentos descritos no Capítulo 2), exibindo momentaneamente o rosto de uma pessoa negra ou branca no monitor. Em seguida, mostrou-lhes a foto de uma arma de fogo ou de uma chave inglesa. A imagem ficava na tela por 200 milésimos de segundo e cada um deveria identificar o que havia visto.

Essa experiência foi inspirada no que aconteceu com Diallo. Os resultados saíram como o esperado. As pessoas que viam antes o rosto de um negro identificavam a arma de fogo um pouco mais depressa do que as que viam o rosto de um branco. Então Payne repetiu a experiência, só que desta vez diminuiu o tempo de resposta: em vez de permitir que as pessoas respondessem em seu próprio ritmo, ele as forçou a tomar uma decisão em 500 milésimos de segundo (meio segundo).

Os voluntários começaram a cometer erros. Eram mais rápidos em reconhecer uma arma de fogo quando viam primeiro o rosto de um negro. Mas, quando isso acontecia, também eram mais rápidos em identificar uma chave inglesa como arma de fogo. Sob pressão, eles começaram a se comportar exatamente como pessoas sob forte excitação. Deixaram de confiar nas evidências reais dos seus sentidos e regrediram a um sistema rígido e inflexível, um estereótipo.

“Quando tomamos uma decisão numa fração de segundo”, conta Payne, “ficamos vulneráveis a nos deixarmos guiar por nossos estereótipos e preconceitos, até mesmo aqueles que não apoiamos ou acreditamos.” O psicólogo experimentou todos os tipos de técnicas para reduzir essa distorção. Para tentar obter dos participantes o melhor comportamento possível, disse a eles que cada desempenho seria posteriormente analisado por um colega de classe. Isso aumentou ainda mais o viés. Payne revelou a algumas pessoas qual era o objetivo da experiência e pediu explicitamente que evitassem estereótipos baseados em raça. Não adiantou. Ele constatou que o único fator que fazia diferença era aumentar o tempo de projeção e forçar os participantes a esperar um momento antes de identificar o objeto na tela.

Nossos poderes de fatiar fino e fazer julgamentos rápidos são extraordinários. Mas até mesmo o gigantesco computador em nosso inconsciente necessita de um momento para fazer seu trabalho. Os especialistas em arte que julgaram a estátua do Museu Getty precisavam vê-la antes de dizer se era ou não uma falsificação. Caso tivessem dado meramente uma olhada através da janela de um carro a 90 quilômetros por hora, eles poderiam somente dar um tiro no escuro sobre sua autenticidade.

Por isso muitos departamentos de polícia decidiram que as patrulhas seriam feitas apenas por um policial, não dois. Pode parecer má ideia, já que, havendo dois policiais, um poderia dar cobertura ao outro, se trabalhassem em conjunto, certo? E também lidariam com situações problemáticas de forma mais fácil e segura, não é? Em ambos os casos, a resposta é não.

Um policial não está mais seguro com parceiro que sozinho. Além disso, as duplas têm mais chance de gerar reclamações. Com dois policiais, os encontros com cidadãos têm muito mais probabilidade de terminar em prisão, ferimento na pessoa que está sendo detida ou acusação de agressão a um policial. Por quê? *Porque quando estão sozinhos, os policiais tendem a ir mais devagar, mas, acompanhados, eles são mais afobados.* “Todos querem patrulhar com um parceiro”, diz De Becker. “Você tem um colega, alguém com quem conversar. Mas quando se está sozinho, há menos problemas,

porque se reduz a ousadia. Um policial sozinho faz uma abordagem totalmente diferente. Ele não fica tão propenso a fazer emboscadas nem a atacar por conta própria, preferindo esperar pelo reforço. Age de maneira mais afável, dá mais tempo.”

Será que Robert Russ, o jovem no carro em Chicago, teria acabado morto se tivesse sido abordado por apenas um policial? Dificilmente. Um policial sozinho, mesmo no calor de uma perseguição, precisaria esperar por apoio. Foi a falsa segurança proporcionada pelo grupo que deu aos três policiais a arrogância para atacar o carro. “É preciso desacelerar”, diz Fyfe. “Nosso treinamento ensina que o tempo está a seu favor. No caso de Russ, os advogados de defesa alegaram que os policiais foram obrigados a tomar uma decisão rápida. Mas a situação só chegou a esse ponto porque eles mesmos permitiram. Russ já tinha parado. Ele não ia a lugar nenhum.”

Na melhor das hipóteses, o treinamento ensina como evitar esse problema, o risco de autismo momentâneo. Por exemplo, quando o policial ordena que um motorista pare no acostamento, ele é treinado para estacionar atrás. À noite, deve ligar o farol alto diretamente sobre o carro. O policial deve caminhar até o veículo pelo lado do motorista e parar um pouco atrás dele, com a lanterna acesa acima do ombro e apontada para o colo da pessoa ao volante.

Eu já passei por isso e me senti desrespeitado. Por que o policial não pode falar comigo frente a frente, como um ser humano normal? Acontece que é quase impossível apontar uma arma para um policial que está atrás de mim. Primeiro porque sua lanterna ilumina o meu colo, então ele pode ver onde estão as minhas mãos e se estou tentando sacar uma arma. Mesmo que eu alcance a arma, terei que me virar quase inteiramente em meu banco, me inclinar por fora da janela e atirar nele – e, lembre-se, estou cego pelas luzes da viatura. Tudo isso à vista do policial.

Portanto, o procedimento da polícia é em meu benefício: a única maneira de ele sacar a arma será no caso de uma tentativa de fuga ou de uma sequência inequívoca de ações agressivas.

Fyfe dirigiu certa vez um projeto em Dade County, na Flórida, onde havia um número extraordinariamente elevado de incidentes violentos entre policiais e civis. Você pode imaginar o tipo de tensão causado por essa violência. Grupos comunitários acusavam a polícia de ser insensível e racista. As autoridades então respondiam com raiva e na defensiva. A violência, segundo eles, era uma parte trágica mas inevitável do trabalho policial. Uma história muito conhecida.

Porém, Fyfe queria evitar aquela controvérsia e realizar um estudo. Ele colocou observadores nas viaturas e pediu que avaliassem se o comportamento dos policiais estava de acordo com as técnicas adequadas de treinamento. “Treinamos os policiais para que constituam o menor alvo possível, assim, cabe ao bandido decidir se irá ou não atirar. Procuramos prestar atenção em detalhes como: o policial tirou proveito da cobertura do parceiro ou simplesmente cruzou a porta da frente? Manteve sua arma afastada do suspeito? Segurou a lanterna com a mão mais fraca? Em uma chamada por roubo, ele pediu mais informações ou limitou-se a receber a mensagem? Exigiu reforços? Os dois planejaram a melhor abordagem? Averiguaram a vizinhança? Quando estavam dentro de algum lugar, mantiveram as lanternas afastadas do corpo? Porque, se o sujeito estiver armado, ele irá atirar na lanterna. Antes de abordar um motorista na rua, eles verificaram a traseira do carro? Esse tipo de coisa.”

Fyfe constatou que os policiais se comportavam muito bem quando ficavam cara a cara com um suspeito e quando o mantinham sob custódia. Nessas ocasiões, eles agiam da forma “correta” em 92% dos casos. Mas na abordagem eram terríveis, atuando conforme o treinamento em somente 15% das vezes. Aí estava o problema. Eles não tomavam as providências necessárias para evitar o autismo temporário.

Depois que a polícia de Dade County decidiu melhorar o que os policiais faziam antes de encontrar o suspeito, o número de queixas contra policiais e a quantidade de vezes que alguém acabava ferido caíram drasticamente. “Ninguém quer se colocar numa posição em que a única maneira de se defender é matando”, explica Fyfe. “Se você precisar confiar

nos seus reflexos, alguém acabará sendo ferido sem necessidade. Se tirar proveito da inteligência e da cobertura, quase nunca será obrigado a tomar uma decisão instintiva.”

7. *“Alguma coisa me disse que ainda não era preciso atirar”*

O aspecto valioso do diagnóstico de Fyfe é que subverte a discussão habitual sobre tiroteios envolvendo policiais. Os críticos da conduta da polícia costumam se concentrar nas intenções dos policiais como indivíduos. O discurso sempre remete a racismo e preconceito consciente. Por outro lado, os defensores invariavelmente se refugiam no que Fyfe chama de “síndrome da fração de segundo”: um policial vai o mais rápido possível para o local da ocorrência. Vê o suspeito. Não há tempo para pensar. Ele age. Esse cenário requer que os erros sejam aceitos como inevitáveis.

No final, as duas perspectivas são derrotistas. Elas dão como certo o fato de que, uma vez iniciado um incidente crítico, nada pode ser feito para detê-lo ou controlá-lo. E quando o instinto está envolvido, essa visão é muito comum. Mas a hipótese é errada. Em uma situação crítica, nosso pensamento inconsciente não difere do pensamento consciente. Contudo, com treinamento e experiência, podemos desenvolver ambos para melhorar nosso processo de tomada rápida de decisões.

A excitação extrema e a cegueira na leitura de mentes são inevitáveis sob condições de estresse? É claro que não. Gavin de Becker, cuja empresa oferece segurança para figuras públicas, faz seus guarda-costas passarem por um programa que chama de inoculação de estresse. “Em nosso teste, a pessoa que está sendo protegida diz ‘Venha aqui, ouvi um barulho’, então, quando vira a esquina, BUM!, você é baleado. Não com uma bala de verdade, é claro. O projétil é uma cápsula plástica marcadora, mas você *sente*. O teste continua e dizemos: ‘Você precisa fazer novamente.’ Desta vez, atiramos quando você está chegando na casa. Lá pelo quarto ou quinto tiro simulado, você está preparado.”

De Becker realiza um exercício semelhante quando seus homens em treinamento são solicitados a confrontar um cão feroz. “No início, o batimento cardíaco está em 175. Eles nem enxergam direito. Então na segunda vez está em 120, depois cai para 110 e eles podem atuar.” Esse tipo de treinamento, realizado repetidamente, combinado às experiências na vida real, muda fundamentalmente a maneira pela qual um policial reage a um encontro violento.

A leitura de mentes também é uma habilidade que melhora com a prática. Silvan Tomkins, talvez o melhor leitor de mentes do mundo, era compulsivo quanto a isso. Depois que seu filho Mark nasceu, ele tirou uma licença em Princeton e permaneceu em casa em Jersey Shore. Queria captar os padrões de emoções – os ciclos de interesse, alegria, tristeza e raiva – que cruzam o rosto de um bebê nos primeiros meses de vida. Tomkins reuniu em um arquivo milhares de fotos de rostos humanos mostrando todas as expressões possíveis e aprendeu por si mesmo a lógica de sulcos, rugas e dobras, as sutis diferenças entre o pré-sorriso e o pré-choro.

Paul Ekman desenvolveu inúmeros testes para medir a capacidade de ler a mente das pessoas. Em um deles, ele exhibe uma gravação em que uma dúzia de pessoas afirma ter feito algo que, na verdade, apenas algumas fizeram e outras não. Deve-se descobrir quem está mentindo.

Os testes são surpreendentemente difíceis. A maioria acerta ao acaso. Mas quem se sai bem de fato? As pessoas que praticaram. Por exemplo, vítimas de derrame que não conseguem mais falar são mestres nisso, pois a enfermidade as tornou muito mais sensíveis às informações estampadas nos rostos dos outros. Quem sofreu abuso na infância também costuma acertar. Assim como as vítimas de derrame, elas tiveram que praticar a difícil arte de ler as mentes de pais violentos ou alcoólatras.

Ekman apresenta seminários para forças de segurança nos quais ensina a aperfeiçoar os talentos para a leitura de mentes. Com meia hora de prática, diz ele, as pessoas podem se tornar experts em captar microexpressões. “Tenho um vídeo de treinamento que as pessoas adoram”, conta Ekman. “No início elas não conseguem ver expressão nenhuma, mas depois de 30

minutos são capazes de enxergar todas. A mensagem que tento passar é a de que esse é um talento acessível.”

Em uma das entrevistas de David Klinger ele conversou com um policial veterano que presenciou muitas situações violentas ao longo da carreira e foi, em diversas ocasiões, obrigado a ler mentes alheias em momentos de estresse. Seu relato é um bom exemplo de como um momento de estresse extremo pode – nas mãos certas – ser totalmente transformado.

Era quase noite. Ele estava perseguindo três membros de uma gangue de adolescentes. Um deles pulou uma cerca, o segundo corria na frente do carro e o terceiro ficou parado diante dele, congelado sob a luz, a não mais que 3 metros de distância. Lembra o policial:

Quando eu estava saltando do banco do passageiro, o garoto começou a procurar alguma coisa na cintura com a mão direita. Então vi que ele remexia na região da virilha e tentava pegar algo na coxa esquerda, como se o objeto fosse cair pela perna das calças.

Ele começou a se virar para mim enquanto fazia a busca nas calças. Olhava na minha direção e eu ordenava que não se mexesse: “Pare! Não se mexa! Não se mexa! Não se mexa!” Meu parceiro também gritava: “Pare! Pare! Pare!” Como eu estava no comando, saquei o revólver. Quando cheguei a cerca de 1,5 metro do garoto, ele sacou uma pistola calibre .25 cromada e deixou-a cair na calçada. Nós o levamos e isso foi tudo.

Acho que eu só não atirei nele por causa da idade. Ele tinha 14 anos, mas aparentava 9. Se fosse um adulto, provavelmente eu teria puxado o gatilho. É claro que percebi a ameaça daquela arma. Consegui vê-la claramente, era cromada, com punho de madrepérola. Mas eu sabia que estava no controle e queria lhe dar o benefício da dúvida porque ele era muito novo.

Minha experiência como policial também influenciou bastante na decisão. Podia ver o medo no rosto dele, fato que ocorreu em muitas ocasiões, e eu quis lhe garantir um pouco mais de tempo para que ele me desse a opção de não matá-lo. Em resumo, eu estava olhando para ele e para o que saía das suas calças, identificando o objeto como uma arma, verificando para onde o cano apontaria caso ele a levantasse. Se ele erguesse um pouco mais a mão e eu visse a boca do cano na minha direção, eu teria atirado. Mas o cano não subiu e alguma coisa me disse que ainda não era preciso atirar.

Quanto tempo durou esse encontro? Dois segundos? Um segundo e meio? Mas veja como a experiência e o talento do policial permitiram que ele esticasse aquela fração de tempo e desacelerasse a situação para continuar

colhendo informações até o último instante possível. Ele observa a arma sair das calças do garoto. Vê o punho de madrepérola. Acompanha o cano da pistola. Espera que o garoto decida se irá sacar a arma ou simplesmente deixá-la cair. E, durante todo esse tempo, mesmo sem tirar o olho da arma, ele também observa o rosto do garoto, para saber se ele é perigoso ou se apenas está assustado.

Existe melhor exemplo de julgamento instantâneo? Este é o dom da prática e da competência: a capacidade de extrair uma enorme quantidade de informações significativas das fatias mais finas de experiência. Para um novato, aquele incidente teria passado como um borrão. Mas não era um borrão. Cada momento – cada piscar de olhos – é composto por uma série de partes móveis discretas e cada uma delas oferece uma oportunidade para intervenções, reformas e correções.

8. Tragédia na Wheeler Avenue

Lá estavam eles: Sean Carroll, Ed McMellon, Richard Murphy e Ken Boss. Era tarde da noite. Encontravam-se no bairro de South Bronx. Viram um jovem negro que parecia se comportar de forma estranha. Passaram de carro e não conseguiram enxergá-lo com clareza, mas logo construíram um sistema para explicar o comportamento dele. Por exemplo, ele não é um homem grande. “O que significa isso? Significa que ele provavelmente tem uma arma”, diz De Becker, imaginando o que deve ter passado pela cabeça deles. “Ele está na rua sozinho. À meia-noite e meia. Nessa vizinhança barra-pesada. Ele é negro e tem uma arma. Caso contrário, não se arriscaria ali fora. Onde ele arranjou coragem para tanto? Ele tem uma arma. Essa é a história que você conta a si mesmo.” Então eles dão marcha a ré. Carroll revelou mais tarde que se “surpreendeu” com o fato de Diallo ter permanecido no mesmo lugar. Os bandidos não costumam sair correndo quando veem um carro cheio de policiais? Carroll e McMellon saltam. McMellon mostra o distintivo e fala: “Polícia! Podemos conversar?” Diallo

hesita. É claro que está aterrorizado, e o medo está estampado em seu rosto. Afinal, dois homens brancos altos, completamente fora de contexto e naquele horário, o estão interpelando. Mas o momento de ler mentes é perdido porque Diallo corre para dentro do prédio. Agora aquilo virou uma perseguição, e Carroll e McMellon não têm muita experiência. São novos no Bronx, novos na Unidade contra o Crime nas Ruas e novos para o inimaginável desgaste que envolve a perseguição de um homem que pensam estar armado dentro de um saguão escuro. A pulsação sobe. O foco da atenção se restringe. A Wheeler Avenue se localiza numa área antiga do Bronx. A calçada é estreita e o prédio de Diallo dá para a beirada da rua, separado por apenas quatro degraus. Não há espaço em branco. Quando saltaram do carro e ficaram em pé na rua, McMellon e Carroll estavam a não mais de 5 metros de Diallo. Então o suspeito corre. É uma perseguição! Antes disso, os dois policiais haviam experimentado uma pequena excitação. E agora? A frequência cardíaca chegou a 175 batimentos por minuto? Duzentos? Diallo agora se encontra no hall de entrada, encostado na porta interna do prédio. Ele vira o corpo para o lado e procura algo no bolso. Carroll e McMellon não contam com cobertura nem qualquer local para se esconder: não há nada que possa protegê-los, para que consigam desacelerar. Eles estão na linha de fogo e Carroll vê a mão de Diallo segurando algo preto. Depois constatou-se que se tratava de uma carteira. Mas Diallo é negro, já é tarde e ele está no bairro perigoso de South Bronx. O tempo é medido em milésimos de segundo e, em uma circunstância assim, carteiras podem ser invariavelmente confundidas com armas. O rosto de Diallo poderia contar uma história diferente, mas Carroll não está olhando para ele. E, mesmo que estivesse, talvez não compreendesse sua expressão. Ele é incapaz de ler mentes nesse momento. Entrou no modo autista. Seus olhos se fixam no objeto que Diallo está tentando tirar do bolso, assim como os de Peter se concentraram no interruptor atrás do casal que se abraçava no filme. Carroll então grita “Ele está armado!” e começa a atirar. McMellon cai para trás e também começa a atirar. E a imagem de um policial caindo combinada ao aviso de homem armado significa somente uma coisa: *ele foi*

baleado. Assim, Carroll continua a atirar e McMellon o vê com a arma em punho, então continua a disparar. Boss e Murphy veem os outros dois atirando, saltam do carro e também começam a atirar. Os jornais do dia seguinte destacaram o fato de que foram disparados 41 tiros, mas, na verdade, quatro pessoas com pistolas semiautomáticas podem disparar 41 tiros facilmente em cerca de 2,5 segundos. Todo o incidente provavelmente transcorreu em menos tempo do que o que você levou para ler este parágrafo. Mas nesses poucos segundos havia etapas e decisões suficientes para preencher uma vida. Carroll e McMellon chamam Diallo. *Um*. Ele entra no prédio. *Dois*. Os policiais correm atrás dele pela calçada e sobem os degraus. *Três*. Diallo está no hall, tirando alguma coisa do bolso. *Quatro*. Carroll grita “Ele está armado!” e começa o tiroteio. *Cinco*. *Seis*. Bang! Bang! Bang! *Sete*. Silêncio. Boss corre até Diallo, dá uma olhada no chão e grita: “Onde está a maldita arma?” Então corre para a Westchester Avenue, porque, em meio à gritaria e ao tiroteio, esqueceu onde está. Carroll senta nos degraus ao lado do corpo baleado de Diallo e começa a chorar.

CONCLUSÃO

Ouvindo com os olhos

AS LIÇÕES DE BLINK

Em 1980, quando iniciou sua carreira como musicista profissional, Abbie Conant estava na Itália, tocando trombone para a Ópera Real de Turim. Naquele verão, ela se candidatou a 11 vagas em diferentes orquestras europeias. Ela recebeu apenas uma resposta, da Orquestra Filarmônica de Munique. “Caro Sr. Abbie Conant”, começava a carta. Em retrospecto, aquele engano deveria ter acionado um alarme na mente de Conant.

O teste para admissão aconteceu no Deutsches Museum em Munique, pois o centro cultural da orquestra ainda estava em construção. Eram 33 candidatos, e cada um tocava atrás de uma tela, que o tornava invisível para o comitê de seleção. Naquela época, audições com tela eram raras na Europa. Mas, como um dos candidatos era filho de um membro de uma das orquestras de Munique, a Filarmônica decidiu que a tela seria utilizada na primeira rodada de apresentações, em nome da imparcialidade.

Conant foi a 16^a. Ela tocou o Concertino para Trombone de Ferdinand David, a composição mais tocada em audições na Alemanha, e falhou em uma nota. Achou que tudo estava acabado e foi para os bastidores arrumar suas coisas. Mas o comitê pensou de outra forma. Seus membros estavam estarecidos. As audições são momentos clássicos para fatiar fino. Musicistas clássicos treinados dizem que podem decidir se um artista é bom ou não quase instantaneamente – às vezes bastam apenas os primeiros compassos ou até a primeira nota. Foi o caso com Conant.

Depois que ela deixou a sala de audições, o diretor de música da Filarmônica, Sergiu Celibidache, gritou: “É desse artista que precisamos!” Os outros 17 candidatos que esperavam a vez de tocar foram mandados embora. Alguém foi até os bastidores para encontrar Conant. Ela voltou à sala e, quando saiu de trás da tela, houve um burburinho. Todos estavam surpresos: esperavam o Sr. Conant e lá estava a Srta. Conant.

Tratava-se, para dizer o mínimo, de uma situação embaraçosa. Celibidache era um maestro tradicional, um homem dominador e obstinado com ideias muito definidas a respeito de como a música deve ser tocada e quem deve tocá-la. Além disso, aquilo acontecia na Alemanha, a terra natal da música clássica.

Certa vez, logo após a Segunda Guerra Mundial, a Filarmônica de Viena fez uma experiência de audição com tela e se viu diante daquilo que Otto Strasse, antigo presidente da orquestra, descreveu como uma “situação grotesca”: “Um candidato foi qualificado como o melhor e, quando a tela foi retirada, lá estava um japonês diante do júri chocado.” Para Strasser, um japonês nunca poderia tocar com alma ou fidelidade uma música composta por um europeu.

Analogamente, para Celibidache, uma mulher não poderia tocar trombone. A Filarmônica de Munique tinha umas poucas mulheres nos violinos e nos oboés. Mas aqueles eram instrumentos “femininos”. O trombone é masculino. É o instrumento tocado por homens em bandas militares. Compositores de óperas o usavam para simbolizar o submundo. Na Quinta e na Nona Sinfonias, Beethoven usou o trombone para fazer barulho. “Mesmo hoje, se você conversa com um trombonista profissional típico”, diz Conant, “ele pergunta: ‘Que marca de equipamento você toca?’ Você pode imaginar um violinista respondendo ‘Toco um Black & Decker?’”

Houve duas outras rodadas de audições. Conant venceu ambas com brilhantismo. Mas depois que Celibidache e o restante do comitê a viram pessoalmente, todos aqueles antigos preconceitos começaram a competir com a primeira impressão que haviam tido. Ela acabou entrando para a

orquestra contra a vontade de Celibidache. Um ano depois, em maio de 1981, Conant foi convocada para uma reunião. Informaram que ela seria rebaixada a segundo trombone. Foi contratada em caráter de experiência para provar que era capaz. Mas não adiantou. “Você sabe qual é o problema”, disse Celibidache a ela na época. “Precisamos de um homem para o primeiro trombone.”

Conant não teve alternativa: levou o caso aos tribunais. A orquestra alegou: “A queixosa não possui a força física necessária para liderar o naipe de trombones.” Conant foi enviada à Gautinger Lung Clinic para uma extensa série de testes. Ela soprou em máquinas especiais, submeteu-se a um exame do tórax e mediram a capacidade de o seu sangue absorver oxigênio. Os resultados foram muito acima da média. A enfermeira até perguntou se ela era atleta.

O caso se arrastou. A orquestra alegou que a “falta de fôlego de Conant era audível” no seu desempenho do famoso solo de trombone no *Réquiem*, de Mozart, apesar de o maestro convidado para esses recitais ter elogiado particularmente a atuação dela. Uma apresentação especial foi organizada diante de um perito em trombones. Conant executou sete das passagens mais difíceis do repertório de trombone. O especialista a elogiou efusivamente. A orquestra alegou que ela não era confiável nem profissional. Era mentira. Depois de oito anos, ela foi reintegrada como primeiro trombone.

Mas então começou outra rodada de batalhas, que duraria outros cinco anos, pois a orquestra recusava-se a lhe pagar o mesmo salário que os colegas do sexo masculino recebiam. Mais uma vez, ela venceu. Superou todas as acusações, porque contava com um argumento que a Filarmônica de Munique não podia rebater. Sergiu Celibidache, o homem que tanto reclamava da sua capacidade, tinha ouvido Conant executar o Concertino para Trombone de Ferdinand Davis em condições de perfeita objetividade e, naquele momento de imparcialidade, dissera “É desse artista que precisamos!” e mandara embora os candidatos a trombonistas restantes. Abbie Conant foi salva pela tela.

1. Uma revolução na música clássica

O mundo da música clássica, sobretudo na Europa, era, até bem pouco tempo, um reduto de homens brancos. Acreditava-se que mulheres simplesmente não podiam tocar como eles. Elas careceriam de força, presença ou capacidade para certos tipos de peças musicais. Seus lábios eram diferentes. Seus pulmões, menos poderosos. Suas mãos, menores.

Isso não parecia discriminação, e sim um fato, pois quando maestros e diretores de música realizavam audições, os homens sempre tocavam melhor que as mulheres. Ninguém se importava muito com a maneira pela qual esses testes de admissão eram realizados, pois o pré-requisito para se tornar um perito musical era ouvir música tocada sob quaisquer condições e avaliar, instantânea e objetivamente, a qualidade do desempenho.

As audições para grandes orquestras eram realizadas, às vezes, no camarim do maestro ou no quarto do hotel, caso ele estivesse de passagem pela cidade. Os músicos tocavam por cinco, dois ou 10 minutos. O que importava? Música era música. Rainer Kuchl, maestro da Orquestra Filarmônica de Viena, disse certa vez que podia identificar instantaneamente, com os olhos fechados, a diferença entre um violinista e uma violinista. Ele acreditava que seu ouvido treinado conseguia captar a suavidade e a flexibilidade do estilo feminino.

Porém, ao longo das últimas décadas, o mundo da música clássica passou por uma revolução. Nos Estados Unidos, os músicos de orquestras começaram a se organizar corporativamente. Formaram um sindicato e lutaram por contratos justos, planos de saúde e proteção contra demissões arbitrárias, e com tudo isso veio um anseio por mais justiça no processo de contratação. Muitos músicos achavam que os maestros praticavam abuso de poder e privilegiavam seus favoritos, razão pela qual queriam que o processo de audições fosse formalizado. Seria estabelecido um comitê oficial de audições no lugar do maestro que tomava as decisões sozinho.

Em alguns locais, foram criadas regras proibindo os juízes de conversar entre si durante os testes, para que a opinião de um não influenciasse a de

outro. Os músicos não seriam identificados pelo nome, mas por um número. Foram instaladas telas entre o comitê e o músico e, se este produzisse qualquer tipo de som identificável – como saltos altos numa parte do piso não acarpetado –, era convidado a sair e recebia um novo número. E à medida que essas novas regras foram adotadas em todo o país, uma coisa extraordinária aconteceu: as orquestras começaram a contratar mulheres.

Nos últimos 30 anos, desde que as telas se tornaram comuns, o número de mulheres nas principais orquestras dos Estados Unidos quintuplicou. “Na primeira vez que usamos as novas regras para audições, estávamos procurando quatro novos violinistas”, lembra Herb Weksleblatt, tocador de tuba da Metropolitan Opera de Nova York que lutou pelo uso das telas em testes de admissão em meados da década de 1960.

“E os quatro escolhidos eram mulheres. Isso nunca havia acontecido. Até aquela ocasião, talvez tivéssemos três mulheres na orquestra inteira. Depois que foi anunciado que as quatro haviam vencido, um sujeito ficou absolutamente furioso comigo. Ele disse: ‘Você será lembrado como o filho da mãe que trouxe mulheres para esta orquestra.’”

O que o mundo da música clássica compreendeu foi que aquilo que era considerado uma primeira impressão pura e forte – ouvir uma pessoa tocar – era, na verdade, uma experiência totalmente corrompida. “Algumas pessoas parecem tocar melhor do que realmente tocam porque parecem confiantes e têm boa postura”, disse um músico veterano de muitas audições. “Outras pessoas têm uma aparência horrível quando tocam, mas o som que produzem é ótimo. Outras têm aquela aparência excessivamente elaborada quando tocam, mas isso não prejudica o som. Sempre há uma dissonância entre aquilo que se vê e aquilo que se ouve. O teste de admissão começa assim que a pessoa surge diante da comissão de seleção. Você pensa ‘Quem é este idiota?’ ou ‘Quem este sujeito pensa que é?’ apenas pela maneira de eles caminharem portando seus instrumentos.”

Julie Landsman, primeira trompista na Metropolitan Opera de Nova York, conta que ficou perturbada pela posição da boca de alguns músicos. “Se eles colocam o bocal numa posição incomum, eu logo penso: ‘Ah, meu

Deus, isso não vai funcionar!’ Há muitas possibilidades. Alguns trompistas usam instrumentos de latão enquanto outros usam trompas niqueladas. O tipo de trompa que a pessoa toca revela muito sobre a cidade de onde ela vem, o professor que a instruiu e a escola que frequentou, e esse pedigree influencia a sua opinião. Estive em audições sem tela e posso assegurar que fui influenciada. Comecei a ouvir com os olhos e não há maneira de eles não afetarem o julgamento. A única forma correta de ouvir é com seus ouvidos e seu coração.”

Em Washington, D.C., a National Symphony Orchestra contratou Sylvia Alimena para tocar trompa. Ela teria sido contratada antes do advento das telas? É claro que não. A trompa, assim como o trombone, é um instrumento “masculino”. Além disso, Alimena é baixinha. Tem apenas 1,50 metro. Na verdade, isso é irrelevante.

Como contou outro famoso trompista, “Sylvia pode derrubar uma casa com seu sopro”. Mas se você a visse antes de ouvi-la, não conseguiria ouvir essa força, porque sua visão iria contradizer sua audição. Existe somente uma forma de fazer um julgamento instantâneo e justo sobre Sylvia Alimena: por trás de uma tela.

2. Um pequeno milagre

Há uma poderosa lição na revolução da música clássica. Por que os maestros ignoraram a falácia dos seus julgamentos instantâneos durante tantos anos? Porque somos, com frequência, descuidados com nossos poderes de cognição rápida. Não sabemos de onde vêm nossas primeiras impressões nem o que elas significam exatamente. Portanto, nem sempre reconhecemos sua fragilidade.

Levar a sério nossos poderes de cognição rápida significa reconhecer as sutis influências que podem alterar, prejudicar ou desviar os produtos do nosso inconsciente. Julgar música parece ser a mais simples das tarefas. Mas ela não é mais simples do que comparar refrigerantes, classificar cadeiras ou

degustar geleias. Sem a tela na hora da apresentação, Abbie Conant teria sido dispensada antes mesmo de tocar a primeira nota. Com a tela, de repente ela se tornou boa o suficiente para tocar na Filarmônica de Munique.

E o que as orquestras fizeram a partir do momento em que precisaram confrontar seus preconceitos? Elas resolveram o problema. Esta é a segunda lição de *Blink*.

Com muita frequência nós nos resignamos com aquilo que acontece num piscar de olhos. Parece que não temos muito controle sobre aquilo que vem à superfície do nosso inconsciente. Mas nós temos, e se podemos controlar o ambiente no qual tem lugar a cognição rápida, então podemos controlá-la. Podemos evitar que as pessoas que combatem nas guerras, trabalham em unidades de emergência ou policiam as ruas cometam erros.

“Quando eu ia ver uma obra de arte, pedia aos vendedores que colocassem um pano negro sobre ela e o retirassem no momento em que eu entrava na sala. Assim, eu poderia me concentrar totalmente naquela obra em particular”, diz Thomas Hoving. “No Metropolitan, minha secretária ou outro curador pegava uma nova obra que estávamos pensando em comprar e a colocava em um lugar onde eu ficaria surpreso em vê-la, como dentro de um armário. Então eu abria a porta e lá estaria ela. E eu poderia me sentir bem em relação a ela ou, de repente, ver algo que não notara antes.”

Hoving valorizava tanto os resultados do pensamento espontâneo que se esforçava para se certificar de que suas impressões iniciais fossem tão boas quanto possível. Ele não via o poder do inconsciente como uma força mágica, e sim como algo que podia proteger, controlar e educar. Portanto, quando deu sua primeira olhada no *kouros* do Museu Getty, Hoving poderia dizer que estava preparado.

O fato de haver hoje mulheres tocando em orquestras sinfônicas não constitui uma mudança trivial. Sua importância está em ter aberto um mundo de possibilidades para um grupo que antes não tinha muitas oportunidades. Além disso, por terem concentrado suas primeiras impressões no que é realmente fundamental em uma audição – julgando

unicamente com base no talento e na competência –, as orquestras hoje contratam músicos melhores, e músicos melhores significam música melhor. E como obtivemos música melhor? Não foi repensando todo o empreendimento da música clássica nem construindo novas casas de concertos ou injetando milhões de dólares, e sim prestando atenção no menor detalhe, aqueles dois primeiros segundos da audição.

Quando Julie Landsman fez o teste para admissão como primeira trompista na Metropolitan Orchestra, as telas tinham acabado de ser instaladas. Na época, não havia mulheres nos metais da orquestra, porque todo mundo “sabia” que as mulheres não conseguiam tocar trompa tão bem quanto os homens. Mas Landsman chegou, sentou e tocou. E tocou muito bem.

“Na minha última rodada, eu sabia que tinha vencido antes mesmo de me contarem”, relata ela. “Foi por causa da maneira pela qual executei a última peça. Segurei o último Dó por muito tempo, apenas para não deixar dúvida na cabeça dos julgadores. E eles começaram a rir, porque aquilo estava acima do exigido.”

Mas quando ela foi declarada a vencedora e saiu de trás da tela, houve uma surpresa. Não apenas por ser mulher, já que trompistas mulheres eram raras, como no caso de Conant. Também não fora apenas por causa da ousadia daquele Dó extenso, o tipo de som que eles esperavam somente de um homem. Era porque eles a conheciam. Ela já havia tocado antes como substituta. Porém, até que a julgassem apenas com os ouvidos, eles não tinham ideia de como ela era boa.

Quando a tela possibilitou um julgamento instantâneo baseado na primeira impressão, um verdadeiro momento *Blink*, aconteceu um pequeno milagre, do tipo que sempre é possível quando damos atenção àqueles dois primeiros segundos: eles a viram como ela realmente era.

Notas

Introdução

Margolis publicou suas constatações em um artigo espetacular na revista *Scientific American*. Stanley V. Margolis, “Authenticating Ancient Marble Sculpture”, *Scientific American* 260, nº 6 (junho de 1989), p. 104-110.

A história do *kouros* foi contada em muitos lugares. O melhor relato é de Thomas Hoving, no Capítulo 18 do livro *False Impressions: The Hunt for Big Time Art Fakes* (Londres: André Deutsch, 1996). Os depoimentos dos especialistas em arte que viram o *kouros* em Atenas estão reunidos em *The Getty Kouros Colloquium: Athens, 25-27 de maio de 1992* (Malibu: Museu J. Paul Getty e Atenas: Nicholas P. Goulandris Foundation, Museum of Cycladic Art, 1993). Veja também Michael Kimmelman, “Absolute Real? Absolute Fake?”, *The New York Times*, 4 de agosto de 1991; Marion True, “A Kouros at the Getty Museum”, *Burlington Magazine* 119, nº 1.006, janeiro de 1987, p. 3-11; George Ortiz, *Connoisseurship and Antiquity: Small Bronze Sculpture from the Ancient World* (Malibu: Museu J. Paul Getty, 1990, p. 275-278); e Robert Steven Bianchi, “Saga of the Getty Kouros”, *Archaeology* 47, nº 3, maio/junho de 1994, p. 22-25.

A experiência com os maços de cartas azuis e vermelhos está descrita em Antoine Bechara, Hanna Damásio, Daniel Tranel e António R. Damásio, “Deciding Advantageously before Knowing the Advantageous Strategy”, *Science* nº 275, fevereiro de 1997, p. 1.293-1.295. Esse experimento é, na verdade, uma iniciação maravilhosa para vários tópicos fascinantes. Veja também António Damásio, *O erro de Descartes* (São Paulo: Companhia das Letras, 1996).

As ideias por trás de “rápido e frugal” podem ser encontradas em Gerd Gigerenzer, Peter M. Todd e ABC Research Group, *Simple Heuristics That Make Us Smart* (Nova York: Oxford University Press, 1999).

A pessoa que mais pensou a respeito do inconsciente adaptável e escreveu o relato mais acessível do “computador” dentro da nossa mente foi o psicólogo Timothy Wilson. Devo muito ao seu maravilhoso livro *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious* (Cambridge: Harvard University Press, 2002). Wilson também cita o experimento de Iowa.

Sobre a pesquisa de Ambady a respeito de professores, veja Nalini Ambady e Rober Rosenthal, “Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness”, *Journal of Personality and Social Psychology* 64, nº 3, 1993, p. 431-441.

Capítulo Um

John Gottman escreveu amplamente sobre casamento e relacionamentos. Para um resumo, veja www.gottman.com. Para a fatia mais fina, veja Sybil Carrere e John Gottman, "Predicting Divorce among Newlyweds from the First Three Minutes of a Marital Conflict Discussion", *Family Process* 38, nº 3, 1999, p. 293-301.

Você poderá encontrar mais informações sobre Nigel West em www.nigelwest.com.

A respeito de conselheiros matrimoniais e psicólogos poderem ou não julgar com exatidão o futuro de um casamento, veja Rachel Ebling e Robert W. Levenson, "Who Are the Marital Experts?", *Journal of Marriage and Family* 65, nº 1, fevereiro de 2003, p. 130-142.

Sobre o estudo no dormitório, veja Samuel D. Gosling, Sei Jin Ko et al., "A Room with a Cue: Personality Judgments Based on Offices and Bedrooms", *Journal of Personality and Social Psychology* 82, nº 3, 2002, p. 379-398.

Sobre a questão de processos por negligência médica, confira a entrevista de Berkeley Rice com Jeffrey Allen e Alice Burkin em "How Plaintiffs' Lawyers Pick Their Targets", *Medical Economics* (24 de abril de 2000); Wendy Levenson et al., "Physician-Patient Communication: The Relationship with Malpractice Claims among Primary Care Physicians and Surgeons", *Journal of the American Medical Association* 277, nº 7, 1997, p. 553-559; e Nalini Ambady et al., "Surgeons' Tone of Voice: A Clue to Malpractice History", *Surgery* 132, nº 1, 2002, p. 5-9.

Capítulo Dois

Para Hoving sobre Berenson etc., veja *False Impressions: The Hunt for Big Time Art Fakes* (Londres: André Deutsch, 1996, p. 19-20).

Sobre o teste de frases embaralhadas, veja Thomas K. Srull e Robert S. Wyer, "The Role of Category Accessibility in the Interpretation of Information about Persons: Some Determinants and Implications", *Journal of Personality and Social Psychology* nº 37, 1979, p. 1.660-1.672.

A fascinante pesquisa de John Bargh pode ser encontrada em John A. Bargh, Mark Chen e Lara Burrows, "Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action", *Journal of Personality and Social Psychology* 71, nº 2, 1996, p. 230-244.

Sobre o estudo do jogo Trivial Pursuit, veja Ap Dijksterhuis e Ad van Knippenberg, "The Relation between Perception and Behavior, or How to Win a Game of Trivial Pursuit", *Journal of Personality and Social Psychology* 74, nº 4, 1998, p. 865-877.

O estudo acerca do teste de desempenho de brancos e negros e condicionamento racial é apresentado no artigo de Claude Steele e Joshua Aronson "Stereotype Threat and Intellectual Test Performance of African Americans", *Journal of Personality and Social Psychology* 69, nº 5, 1995, p. 797-811.

Os estudos sobre jogos podem ser encontrados no livro de António Damásio *O erro de Descartes* (São Paulo: Companhia das Letras, 1996).

A necessidade humana de explicar o inexplicável foi descrita por Richard Nisbett e Timothy Wilson na década de 1970. Eles concluíram o seguinte: "É naturalmente preferível, do ponto de vista da predição e de sentimentos subjetivos de controle, acreditar que temos tal acesso. É assustador acreditar que ninguém tem mais conhecimento do funcionamento da própria mente do que um estranho com conhecimento íntimo da história da pessoa e dos estímulos presentes no momento em que ocorreu o processo cognitivo." Veja Richard E. Nisbett e Timothy D. Wilson, "Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes", *Psychological Review* 84, nº 3, 1977, p. 231-259.

Sobre o experimento da corda balançando, veja Norman R. F. Maier, “Reasoning in Humans: II. The Solution of a Problem and Its Appearance in Consciousness”, *Journal of Comparative Psychology* nº 12, 1931, p. 181-194.

Capítulo Três

Há muitos livros excelentes sobre Warren Harding, entre eles os seguintes: Francis Russell, *The Shadow of Blooming Grove: Warren G. Harding in His Times* (Nova York: McGraw-Hill, 1968); Mark Sullivan, *Our Times: The United States 1900-1925*, vol. 6, *The Twenties* (Nova York: Charles Scribener's Sons, 1935, p. 16); Harry M. Daugherty, *The Inside Story of the Harding Tragedy* (Nova York: Aver, 1960); e Andrew Sinclair, *The Available Man: The Life behind the Masks of Warren Gamaliel Harding* (Nova York: Macmillan, 1965).

Para mais informações sobre o Teste de Associação Implícita (IAT), veja Anthony G. Greenwald, Debbie E. McGhee e Jordan L.K. Schwartz, “Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test”, *Journal of Personality and Social Psychology* 74, nº 6, 1998, p. 1.464-1.480.

Para um excelente tratamento da questão da altura, veja Nancy Escoff, *A lei do mais belo* (Rio de Janeiro: Objetiva, 1999).

O estudo que fez a correlação entre altura e salário pode ser encontrado em Timothy A. Judge e Daniel M. Cable, “The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income: Preliminary Test of a Theoretical Model”, *Journal of Applied Psychology* 89, nº 3, junho de 2004, p. 428-441.

Uma descrição do estudo das concessionárias de Chicago pode ser encontrada em Ian Ayres, *Pervasive Prejudice? Unconventional Evidence of Race and Gender Discrimination* (Chicago: University of Chicago Press, 2001).

Para provar que é possível combater o preconceito, veja Nilanjana Dasgupta e Anthony G. Greenwald, “On the Malleability of Automatic Attitudes: Combating Automatic Prejudice with Images of Admired and Disliked Individuals”, *Journal of Personality and Social Psychology* 81, nº 5, 2001, p. 800-814. Outros estudos têm demonstrado efeitos similares, entre eles: Irene V. Blair et al., “Imagining Stereotypes Away: The Moderation of Implicit Stereotypes through Mental Imagery”, *Journal of Personality and Social Psychology* 81, nº 5, 2001, p. 828-841; e Brian S. Lowery e Curtis D. Hardin, “Social Influence Effects on Automatic Racial Prejudice”, *Journal of Personality and Social Psychology* 81, nº 5, 2001, p. 842-855.

Capítulo Quatro

Um bom relato da filosofia da Equipe Azul no Desafio do Milênio em relação a guerras pode ser encontrado em William A. Owens, *Lifting the Fog of War* (Nova York: Farrar, Straus, 2000, p. 11).

A obra clássica de Gary Klein sobre tomada de decisões é *Sources of Power* (Cambridge: MIT Press, 1998).

Para saber mais sobre as regras do teatro de improviso, veja Keith Johnstone, *Impro: Improvisation and the Theatre* (Nova York: Theatre Arts Books, 1979).

Conheça mais sobre enigmas lógicos em Chad S. Dodson, Marcia K. Johnson e Jonathan W. Schooler, “The Verbal Overshadowing Effect: Why Descriptions Impair Face Recognition”, *Memory*

‡ *Cognition* 25, nº 2. 1997, p. 129-139.

Sobre o escurecimento verbal, veja Jonathan W. Schooler, Stellan Ohlsson e Kevin Brooks, “Thoughts beyond Words: When Language Overshadows Insight”, *Journal of Experimental Psychology* 122, nº 2, 1993, p. 166-183.

A história do bombeiro e outras são discutidas no Capítulo 4 de Gary Klein, “The Power of Intuition”, *Sources of Power* (Cambridge: MIT Press, 1998).

Para a pesquisa de Reilly, veja Brendan M. Reilly, Arthur T. Evans, Jeffrey J. Schaider e Yue Wang, “Triage of patients with Chest Pain in the Emergency Department: A Comparative Study of Physicians’ Decisions”, *American Journal of Medicine* 112, 2002, p. 95-103; e Brendan Reilly et al., “Impact of a Clinical Decision Rule on Hospital Triage of Patients with Suspected Acute Cardiac Ischemia in the Emergency Department”, *Journal of the American Medical Association* 288, 2002, p. 342-350.

Goldman escreveu vários artigos sobre seu algoritmo, entre eles: Lee Goldman et al., “A Computer-Derived Protocol to Aid in the Diagnosis of Emergency Room Patients with Acute Chest Pain”, *New England Journal of Medicine* 307, nº 10, 1982, p. 588-596; e Lee Goldman et al., “Prediction of the Need for Intensive Care in Patients Who Come to Emergency Departments with Acute Chest Pain”, *New England Journal of Medicine* 334, nº 23, 1996, p. 1.498-1.504.

Sobre a consideração de sexo e raça, veja Kevin Schulman et al., “Effect of Race and Sex on Physicians’ Recommendations for Cardiac Catheterization”, *New England Journal of Medicine* 340, nº 8, 1999, p. 618-626.

A famosa experiência de Oskamp é descrita em Stuart Oskamp, “Overconfidence in Case Study Judgements”, *Journal of Consulting Psychology* 29, nº 3, 1965, p. 261-265.

Capítulo Cinco

Muito tem sido escrito a respeito da volúvel indústria fonográfica. Esta reportagem foi útil: Laura M. Holson, “With by-the-Numbers Radio, Requests Are a Dying Breed”, *The New York Times*, 11 de julho de 2002.

O livro de memórias de Dick Morris se chama *Behind the Oval Office: Getting Reelected against All Odds* (Los Angeles: Renaissance Books, 1999).

Para saber mais sobre a história da New Coke, veja Thomas Oliver, *The Real Coke, the Real Story* (Nova York: Random House, 1986).

Para entender mais sobre os conceitos de marketing utilizados por Louis Cheskin, veja Thomas Hine, *The Total Package: The Secret History and Hidden Meanings of Boxes, Bottles, Cans, and Other Persuasive Containers* (Nova York: Little, Brown, 1995); e Louis Cheskin e L. B. Ward, “Indirect Approach to Market Reactions”, *Harvard Business Review*, setembro de 1948.

A biografia de Fred Silverman escrita por Sally Bedell foi intitulada *Up the Tube: Prime-Time TV in the Silverman Years* (Nova York: Viking, 1981).

A explicação acerca dos inúmeros graus de classificação dos alimentos citados pelas provadoras Gail Civile e Judy Heylman está em Gail Vance Civile e Brenda G. Lyon, *Aroma and Flavor Lexicon for Sensory Evaluation* (West Conshohocken: American Society for Testing Materials, 1996); e Morten Meilgaard, Gail Vance Civile e B. Thomas Carr, *Sensory Evaluation Techniques*, 3. ed. (Boca Raton: CRC Press, 1999).

Para conhecer mais sobre o teste de geleias, veja Timothy Wilson e Jonathan Schooler, “Thinking Too Much: Introspection Can Reduce the Quality of Preferences and Decisions”, *Journal of*

Personality and Social Psychology 60, nº 2, 1991, p. 181-192; e “Strawberry Jams and Preserves”, *Consumer Reports*, agosto de 1985, p. 487-489.

Capítulo Seis

Para se aprofundar mais na arte de leitura de mentes, veja Paul Ekman, *Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage* (Nova York: Norton, 1995); Fritz Strack, “Inhibiting and Facilitating Conditions of the Human Smile: A Nonobstrusive Test of the Facial Feedback Hypothesis”, *Journal of Personality and Social Psychology* 54, nº 5, 1988, p. 768-777; e Paul Ekman e Wallace V. Friesen, *Facial Action Coding System* (São Francisco: University of California, Dept. of Psychiatry, Human Interaction Laboratory, 1978).

Ami Klin escreveu diversos relatos de sua pesquisa com o filme *Quem tem medo de Virginia Woolf?*. O mais abrangente é, provavelmente, Ami Klin, Warren Jones, Robert Schultz, Fred Volkmar e Donald Cohen, “Defining and Quantifying the Social Phenotype in Autism”, *American Journal of Psychiatry* 159, 2002, p. 895-908.

Sobre ler mentes, veja também Robert T. Schultz et al., “Abnormal Ventral Temporal Cortical Activity during Face Discrimination among Individuals with Autism and Asperger’s Syndrome”, *Archives of General Psychiatry* 57, abril de 2000.

A maravilhosa série de vídeos de Dave Grossman é chamada *The Bullet-proof Mind: Prevailing in Violent Encounters... and after*.

Os testemunhos dos policiais que participaram de tiroteios foram tirados do extraordinário livro *Into the Kill Zone: A Cop’s Eye View of Deadly Force*, de David Klinger (São Francisco: Jossey-Bass, 2004).

Diversos estudos exploraram a relação entre preconceito racial e armas, entre eles: B. Keith Payne, Alan J. Lambert e Larry L. Jacoby, “Best-Laid Plans: Effects of Goals on Accessibility Bias and Cognitive Control in Race-Based Misperceptions of Weapons”, *Journal of Experimental Social Psychology* 38, 2002, p. 384-396; Alan J. Lambert, B. Keith Payne, Larry L. Jacoby, Lara M. Shaffer et al., “Stereotypes as Dominant Responses: On the ‘Social Facilitation’ of Prejudice in Anticipated Public Contexts”, *Journal of Personality and Social Psychology* 84, nº 2, 2003, p. 277-295; Keith Payne, “Prejudice and Perception: The Role of Automatic and Controlled Processes in Misperceiving a Weapon”, *Journal of Personality and Social Psychology* 81, nº 2, 2001, p. 181-192; Anthony Grenwald, “Targets of Discrimination: Effects of Race on Responses to Weapon Holders”, *Journal of Experimental Social Psychology* 39, 2003, p. 399-405; e Joshua Correll, Bernadette Park, Charles Judd e Bernd Wittenbrink, “The Police Officer’s Dilemma: Using Ethnicity to Disambiguate Potentially Hostile Individuals”, *Journal of Personality and Social Psychology* 83, 2002, p. 1.314-1.329. Este estudo é um video game no qual brancos e negros são apresentados em posições ambíguas e o jogador deve decidir se atira ou não. Acesse <http://psych.colorado.edu/~jclab/FPST.html> e experimente. É sério.

Sobre aprender a ler mentes, veja Nancy L. Etcoff, Paul Ekman et al., “Lie Detection and Language Comprehension”, *Nature* 405, 11 de maio de 2000.

Sobre realizar patrulhas com um parceiro, veja Carlene Wilson, *Research on One-and-Two-Person Patrols: Distinguishing Fact from Fiction* (South Australia: Australasian Centre for Policing Research, 1991); e Scott H. Decker e Allen E. Wagner, “The Impact of Patrol Staffing on Police-Citizen Injuries and Dispositions”, *Journal of Criminal Justice* nº 10, 1982, p. 375-382.

Conclusão

O melhor relato da história de Conant é o do seu marido, William Osborne, “You Sound Like a Ladies Orchestra”. O artigo está disponível no site www.osborne-conant.org/ladies.htm.

Para saber mais sobre as mudanças no mundo da música clássica, foram particularmente úteis os artigos a seguir: Evelyn Chadwick, “Of Music and Men”, *The Strad*, dezembro de 1997, p. 1.324-1.329; Claudia Goldin e Cecilia Rouse, “Orchestrating Impartiality: The Impact of ‘Blind’ Auditions on Female Musicians”, *American Economic Review* 90, nº 4, setembro de 2000, p. 715-741; e Bernard Holland, “The Fair, New World of Orchestra Auditions”, *The New York Times*, 11 de janeiro de 1981.

S O B R E O A U T O R

MALCOLM GLADWELL é colunista da revista *The New Yorker* desde 1996. Escreveu também *Fora de série – Outliers*, *O ponto da virada*, *Davi e Golias* e *O que se passa na cabeça dos cachorros* (uma coletânea de seus artigos favoritos na *The New Yorker*), todos best-sellers do *The New York Times*. Trabalhou no jornal *The Washington Post*, cobrindo negócios e ciência. Gladwell nasceu na Inglaterra e hoje mora em Nova York.

Para mais informações acesse www.gladwell.com.

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sextante.com.br
e curta as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.



www.sextante.com.br



facebook.com/esextante



twitter.com/sextante



instagram.com/editorasextante



skoob.com.br/sextante

Se quiser receber informações por e-mail,
basta se cadastrar diretamente no nosso site
ou enviar uma mensagem para
atendimento@sextante.com.br

Editora Sextante
Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br

Sumário

[Créditos](#)

[Introdução](#)

[Havia algo de errado com a estátua](#)

[Capítulo um](#)

[A teoria das fatias finas: como um pouco de conhecimento pode fazer muito](#)

[Capítulo dois](#)

[A porta trancada: a vida secreta das decisões instantâneas](#)

[Capítulo três](#)

[O erro de Warren Harding: por que gostamos de homens altos, morenos e bonitos](#)

[Capítulo quatro](#)

[A grande vitória de Paul Van Riper: criando estrutura para a espontaneidade](#)

[Capítulo cinco](#)

[O dilema de Kenna: a maneira certa – e a errada – de perguntar às pessoas o que elas querem](#)

[Capítulo seis](#)

[Sete segundos no Bronx: a delicada arte de ler a mente](#)

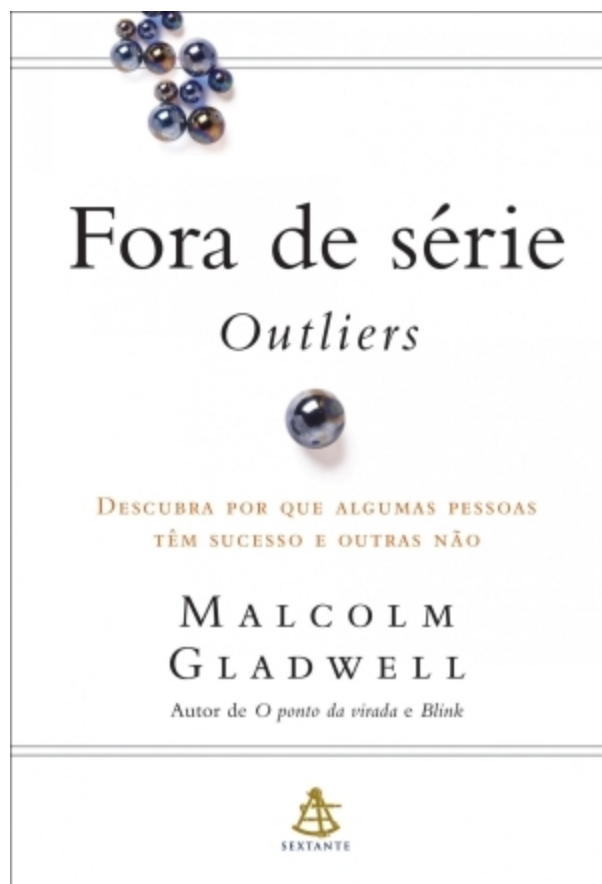
[Conclusão](#)

[Ouvindo com os olhos: as lições de Blink](#)

[Notas](#)

[Sobre o autor](#)

Informações sobre a Sextante



Fora de série - Outliers

Gladwell, Malcolm

9788575428917

288 páginas

[Compre agora e leia](#)

272 SEMANAS NA LISTA DE MAIS VENDIDOS DO THE NEW YORK TIMESO que torna algumas pessoas capazes de atingir um sucesso tão extraordinário e peculiar a ponto de serem chamadas de "fora de série"? Costumamos acreditar que trajetórias excepcionais, como a dos gênios que

revolucionam o mundo dos negócios, das artes, das ciências e dos esportes, devem-se unicamente ao talento. Mas neste livro você verá que o universo das personalidades brilhantes esconde uma lógica muito mais fascinante e complexa do que aparenta. Baseando-se na história de celebridades como Bill Gates, os Beatles e Mozart, Malcolm Gladwell mostra que ninguém "se faz sozinho". Todos os que se destacam por uma atuação fenomenal são, invariavelmente, pessoas que se beneficiaram de oportunidades incríveis, vantagens ocultas e heranças culturais. Tiveram a chance de aprender, trabalhar duro e interagir com o mundo de uma forma singular. Esses são os indivíduos fora de série – os outliers. Para Gladwell, mais importante do que entender como são essas pessoas é saber qual é sua cultura, a época em que nasceram, quem são seus amigos, sua família e o local de origem de seus antepassados, pois tudo isso exerce um impacto fundamental no padrão de qualidade das realizações humanas. E ele menciona a história de sua própria família como exemplo disso. Aqui você saberá também de que maneira os legados culturais explicam questões interessantes, como o espantoso domínio que os asiáticos têm da matemática e o fato de o número de acidentes aéreos ser significativamente mais alto nos países onde as pessoas se encontram a uma distância muito grande do poder.

[Compre agora e leia](#)



A Boa Sorte

Rovira Celma, Álex

9788543103266

128 páginas

[Compre agora e leia](#)

Se você sempre acreditou que a sorte é uma questão de acaso, esta história inspiradora vai lhe mostrar que ela nada tem a ver com um acontecimento fortuito e que cabe a nós criarmos as condições para que ela aconteça em nossa vida. A Boa Sorte começa com o reencontro de dois amigos de

infância que não se viam havia 50 anos. Um deles se tornou muito bem-sucedido, enquanto o outro não soube aproveitar as oportunidades que teve. O segredo daquele que foi próspero sempre esteve em uma fábula que seu avô lhe contava quando era criança e que lhe serviu de guia ao longo dos anos. Publicada em mais de 60 países e comparada a clássicos como *O Alquimista* e *Quem mexeu no meu queijo?*, esta fábula mostra como criar as condições favoráveis para o sucesso mesmo nas circunstâncias mais difíceis. "Somos nós que construímos nosso futuro, que nos preparamos para os imprevistos. As oportunidades são infinitas, mas poucos se preparam como poderiam para aproveitá-las. Este deveria ser mais do que um livro de cabeceira, talvez a leitura inicial de todo aquele que quer empreender, enriquecer ou transformar sua vida." – Gustavo Cerbasi, autor de *Casais inteligentes enriquecem juntos* "Os jovens têm muito a aprender com esta história, que ilustra que o sucesso não é fruto do acaso, e sim do trabalho duro e da disposição para correr atrás de seus sonhos." – Flávio Augusto, autor de *Geração de Valor* "A Boa Sorte é um dos livros de autoajuda mais importantes da era contemporânea. É realmente iluminador. Todo mundo deveria lê-lo ao menos uma vez na vida." – Allan Percy

[Compre agora e leia](#)

Falando com Estranhos



Malcolm
Gladwell

Autor dos best-sellers
FORA DE SÉRIE e O PONTO DA VIRADA

Falando com estranhos

Gladwell, Malcolm

9788543108964

320 páginas

[Compre agora e leia](#)

O QUE DEVERÍAMOS SABER SOBRE AS PESSOAS QUE NÃO CONHECEMOS. Ao apontar como nossas ideias preconcebidas afetam nossas interações com os outros, Malcolm Gladwell, autor dos best-sellers *Fora de série* e *O ponto da virada*, escreveu um guia valioso para tempos de

intolerância e crise."Gladwell é um brilhante explicador do comportamento humano." – The Week

Como Fidel Castro conseguiu enganar a CIA durante décadas? Por que Neville Chamberlain pensou que podia confiar em Hitler? Por que os casos de ataques sexuais nas universidades estão crescendo? Neste livro, Malcolm Gladwell apresenta uma análise surpreendente da maneira como interagimos com as pessoas que não conhecemos – e questiona por que tantas vezes fazemos julgamentos equivocados em relação a elas. Existe algo muito errado com as estratégias que usamos para interpretar os outros. Por não sabermos falar com estranhos, abrimos a porta para conflitos e mal-entendidos, às vezes com consequências catastróficas. Em *Falando com estranhos*, você lerá sobre uma espiã que passou anos nos mais altos níveis do Pentágono sem ser detectada, sobre o homem que derrubou o gestor de fundos Bernie Madoff, sobre o suicídio da poeta Sylvia Plath e várias outras histórias intrigantes.

[Compre agora e leia](#)



Me Poupe!

Arcuri, Nathalia

9788543105826

176 páginas

[Compre agora e leia](#)

Como economizar no dia a dia? Como poupar mesmo ganhando pouco? Quais são os melhores (e os piores) investimentos? Como poupar para o futuro sem abrir mão dos desejos e necessidades do presente? Sei que você tem muitas dúvidas sobre o que fazer com o seu dinheiro. Sei também que

muita gente simplesmente não faz nada com ele – a não ser pagar contas e juntar moedinhas para chegar até o fim do mês. É por isso que estou aqui. Sempre fui uma poupadora compulsiva. Desde cedo compreendi que precisaria juntar dinheiro para realizar meus sonhos. Aos 7 anos comecei a poupar para comprar um carro quando fizesse 18. Com 23 comprei meu primeiro apartamento à vista. Aos 30 pedi demissão do meu emprego de repórter de TV e montei o canal Me Poupe!, no YouTube. Aos 32 me tornei milionária. Hoje o Me Poupe! tem mais de 2 milhões de inscritos e é visto por mais de 8 milhões de pessoas por mês, sendo pioneiro na criação do conceito de entretenimento financeiro ao falar de dinheiro com leveza e bom humor. Tenho orgulho de dizer que, aos 35 anos, estou perto de conquistar minha independência financeira. Vou contar para você como cheguei até aqui, as roubadas em que me meti, as dúvidas que tive e tudo o que aprendi ao longo desses anos. Mas este livro não é sobre mim. É sobre você, o seu dinheiro e a maneira como vem lidando com ele até agora. Eu resolvi escrevê-lo para passar uma mensagem curta e grossa: você pode sair do buraco, não importa qual o tamanho dele. Para ajudar nesse processo, reuni exemplos práticos, situações reais, planilhas e exercícios, e organizei tudo isso em 10 passos simples para nunca mais faltar dinheiro no seu bolso. A partir dessas dicas, você vai aprender a dar um basta nos hábitos que sabotam sua saúde financeira, a identificar as crenças que impedem seu enriquecimento e a encontrar modalidades de investimento que caibam na sua realidade. E o melhor: vai descobrir um mundo maravilhoso em que o dinheiro trabalha para você, e não você para ele. Mas talvez a minha dica mais importante seja: poupar não é só acumular um monte de dinheiro. Poupar tem a ver com realizar sonhos. É necessário ter foco, estabelecer prioridades e até abrir mão de uma ou outra coisa em nome de um objetivo maior. Eu poupo desde criança porque tenho metas e propósitos. E essas metas e propósitos têm a ver com pessoas e com experiências, porque, afinal,

viver não é correr atrás de grana. A vida vale pelas experiências que o dinheiro nos proporciona, pelos encontros que temos pelo caminho e pela alegria de estarmos vivos todos os dias. Nathalia Arcuri "Os fãs do canal Me Poupe! não vão se decepcionar. Nathalia Arcuri venceu o desafio de levar para o papel a linguagem que se tornou sua marca registrada, o que deve fidelizar multidões e reforçar o propósito de seu trabalho. Você tem em mãos um instrumento de transformação. Leia-o com sabedoria e coloque em prática o que encontrar aqui. Sua vida será outra, certamente mais rica, depois desta leitura." – Gustavo Cerbasi

[Compre agora e leia](#)



A história de Greta

Camerini, Valentina

9788543109077

128 páginas

[Compre agora e leia](#)

NINGUÉM É PEQUENO DEMAIS PARA FAZER A DIFERENÇA. Biografia não oficial de Greta Thunberg. Neste livro, você vai conhecer a história dessa jovem que está lutando para construir um

mundo melhor e descobrir dicas de como você também pode mudar alguns simples hábitos e fazer a diferença."Uma das maiores defensoras do planeta." — BARACK OBAMA, ex-presidente dos Estados Unidos"Vocês todos vêm até nós, jovens, em busca de esperança. Como ousam? Vocês roubaram os meus sonhos e a minha infância com suas palavras vazias. Pessoas estão morrendo, ecossistemas inteiros estão entrando em colapso. Estamos no início de uma extinção em massa, e vocês só falam em dinheiro. Como ousam?"Greta Thunberg, em discurso na Cúpula do Clima da Organização das Nações Unidas, em Nova YorkEsta é a história de coragem e determinação da jovem sueca Greta Thunberg, que, inconformada com a indiferença da "gente grande" ao problema do aquecimento global, resolveu fazer uma greve escolar para salvar o planeta.Com apenas 15 anos, ela iniciou um movimento mundial que já levou milhares de pessoas às ruas, provando que ninguém é pequeno demais para fazer a diferença.Hoje, Greta é a maior voz na luta para conscientizar os líderes mundiais de que o tempo da esperança acabou e que, se não entrarmos em ação, logo será tarde demais.

[Compre agora e leia](#)